

Università degli studi di Padova
Facoltà di Ingegneria

Corso di laurea in Ingegneria Gestionale
Dipartimento di tecnica e gestione dei sistemi industriali

Tesi di laurea di I livello:

EVOLUZIONE DEL SETTORE DEL MOBILE NEL VENETO NELL'ULTIMO DECENNIO

Relatore: Ch.mo Prof. Adriano Birolo

Laureanda: Marta Montagner

Anno Accademico 2011/2012

Indice

Introduzione

Capitolo 1 : L'economia veneta nell'ultimo decennio

1.1 Percorsi che hanno portato alla crescita delle imprese

1.1.1 Le strategie di presidio della domanda

1.1.1.1 Le imprese di beni intermedi

1.1.1.2 Le imprese di beni finali

1.1.1.3 I terzisti

1.1.2 I riflessi della varietà e della variabilità della domanda sull'organizzazione dei processi produttivi

1.1.2.1 Le competenze di processo per entrare in nuove opportunità di mercato

1.1.2.2. Standardizzazione dei componenti per rispondere a velocità/varietà

1.1.2.3 Tecnologie di automazione flessibile e di controllo

1.1.2.4 Economie di scala e grandi volumi produttivi

1.1.3 La riorganizzazione della catena del valore

1.2 L'innovazione all'interno delle imprese

Capitolo 2: Definizione e individuazione di un distretto industriale

2.1 Individuazione dei sistemi locali che sono manifatturieri

2.2 Individuazione dei sistemi locali manifatturieri che sono di piccola e media impresa

2.3 Individuazione dell'industria principale di ciascun sistema locale manifatturiero di PMI

2.4 Individuazione (come distretti industriali) dei sistemi locali manifatturieri che sono di PMI la cui industria principale è costituita da PMI

Capitolo 3: Il distretto del Mobile del Livenza

3.1 Sede del distretto

3.2 Caratteristiche e posizionamento

3.2.1. Specializzazione di prodotto

3.2.2 Fascia di mercato

3.2.3 Organizzazione produttiva

3.2.4 Gli elementi distintivi del Livenza e del Quartier Piave

3.2.5 Politiche commerciali e approccio al marketing delle imprese finali

3.2.5.1 Il portafoglio prodotti e il mix produttivo

- 3.2.5.2 La segmentazione di mercato e il posizionamento delle imprese
- 3.2.5.3 I canali distributivi
- 3.2.5.4 La comunicazione e il marketing
- 3.3 Processi di internazionalizzazione nel distretto
 - 3.3.1. Le importazioni
 - 3.3.2. Le esportazioni
- 3.4. Nascita ed evoluzione del distretto
 - 3.4.1 Anni '50-'60
 - 3.4.2 Anni '70-'80
 - 3.4.3 Anni '90
 - 3.4.4 Anni duemila
- 3.5 Il Distretto e l'ambiente

Capitolo 4: Il Metadistretto veneto del Legno-Arredo

- 4.1 Sede del Metadistretto
- 4.2 Specializzazione produttiva
- 4.3 Struttura del sistema del Legno-Arredo Veneto, Triveneto e Nazionale
- 4.4 Le tipologie di clienti
- 4.5 La concorrenza e i fattori competitivi
- 4.6 Il grado di internazionalizzazione
 - 4.6.1 Le tipologie di internazionalizzazione
 - 4.6.2 La delocalizzazione produttiva
- 4.7 La congiuntura e le prospettive future del Metadistretto
 - 4.7.1 L'andamento delle imprese in seguito alla crisi del 2008
 - 4.7.2 I fattori di criticità per l'industria del Legno-Arredo
- 4.8 Progetti attuati per uscire dalla crisi
 - 4.8.1 Innovazioni di prodotto e di processo
 - 4.8.2 Strategie commerciali e progetti di internazionalizzazione

Conclusioni

Appendice

Bibliografia

Introduzione

In questo elaborato si è voluto studiare l'evoluzione del settore del mobile nel Veneto durante l'ultimo decennio, focalizzandosi in modo particolare nell'analisi del Distretto del Mobile del Livenza e del Metadistretto Veneto della filiera del Legno-Arredo.

Lo scopo è quello di evidenziare come è cambiato e come si è sviluppato il comparto del Legno-Arredo veneto negli anni, in particolar modo dopo la crisi del 2008 che lo ha segnato profondamente.

Nel primo capitolo è fornita un'analisi introduttiva sull'economia veneta negli ultimi anni per capire meglio il contesto in cui vanno ad inserirsi i distretti industriali analizzati, concentrandosi in particolare sui percorsi di crescita intrapresi dalle imprese, sul fenomeno della delocalizzazione produttiva e sulla necessità di fare innovazione del prodotto per competere all'interno di un mercato globale.

Nel secondo capitolo si fornisce prima la "definizione storica" di distretto industriale e la metodologia per la sua individuazione e poi una sua definizione più recente che si rifà al concetto di filiera produttiva e di Metadistretto, per adattare meglio il concetto di distretto industriale ai recenti cambiamenti, riferendosi in particolar modo al fenomeno della delocalizzazione produttiva all'estero.

Nel terzo capitolo si è affrontato lo studio del Distretto del Mobile del Livenza, una realtà produttiva storica per il comparto Legno-Arredo veneto, nel dettaglio si è parlato della sua localizzazione, della sua nascita ed evoluzione, delle sue caratteristiche e del posizionamento, dei processi di internazionalizzazione degli ultimi anni e delle innovazioni introdotte per superare il momento difficile che sta vivendo.

Nel quarto e ultimo capitolo è stato analizzato il Metadistretto Veneto del Legno-arredo, una realtà più recente, istituita nel 2007, che al suo interno riunisce tutte le produzioni mobiliere distrettuali della regione e che quindi fornisce un'immagine complessiva più chiara della attuale situazione del comparto Legno-Arredo in Veneto.

Alla fine dell'elaborato è stata inserita un'appendice contenente delle tabelle sulla variazione del numero di unità locali nel Distretto del mobile del Livenza durante gli ultimi dieci anni, tali dati sono stati tratti dai dati forniti dalla Camera di Commercio di Treviso, sulla variazione del numero di unità locali negli ultimi dieci anni nella provincia di Treviso per il settore Legno-Arredo.

CAPITOLO 1

L'economia veneta nell'ultimo decennio

Il destino dell'economia veneta, nel passato spesso fondato sul basso costo di produzione, oggi risulta essere legato a due importanti fattori, quali la crescita della dimensione media aziendale e l'innovazione all'interno delle imprese, che si sono resi necessari per vincere la sfida posta dalla crescente internazionalizzazione, dalla globalizzazione della produzione e dalla crisi dei settori tradizionali.

In Italia negli anni della ricostruzione e del miracolo economico si è verificata una forte domanda di beni durevoli che si è avvalsa di economie di scale, bassi salari e bassi costi unitari.

Negli anni successivi si è verificata una progressiva differenziazione dei consumi e delle merci che ha portato alla nascita di molte nuove produzioni di qualità e contestualmente al ricorso, sempre maggiore, da parte delle aziende all'acquisto di semilavorati dai mercati esteri o da altre aziende.

È in questi anni, che in Italia si sono sviluppati i distretti industriali.

Dagli anni settanta alla fine degli anni ottanta, in Veneto sono cresciute le imprese di piccole dimensioni ,con meno di 50 addetti, in special modo all'interno dei distretti che fanno della frammentazione produttiva la loro forza.

Negli anni novanta fino ai giorni nostri, si assiste ad una progressiva contrazione delle piccole imprese e ad un rafforzamento di quelle di medie dimensioni.

L'importanza che vanno assumendo, negli ultimi 15 anni, le classi dimensionali medie, attorno ai 50 addetti che è sempre una dimensione piccola ma molto superiore, più che doppia, rispetto alla media regionale. Le attività svolte all'esterno dell'impresa hanno spesso imboccato la via dell'estero, si sono delocalizzate soprattutto le fasi dei processi produttivi piuttosto che le intere produzioni. Il nuovo contesto ha privilegiato le imprese che presentano una struttura stabile, non piccolissima. Attualmente le imprese devono mediare tra l'esigenza della flessibilità e la necessità di organizzare e gestire tale flessibilità su reti e catene produttive che si estendono a diversi paesi che richiedono un governo in molti casi complesso. L'allungamento delle catene produttive ha aumentato l'incidenza delle componenti di costo legate alle fasi del design, della progettazione, della commercializzazione. La globalizzazione riporta in primo piano l'idea che la capacità di competere è legata al controllo delle catene di fornitura e non

alle dimensioni dell'impresa in isolamento. Questo controllo molte volte avviene attraverso la partecipazione a gruppi, con accordi e alleanze di vario genere; già dagli anni novanta molte piccole e medie imprese italiane facevano parte di gruppi più o meno formalizzati; l'intento era quello di rendere più facile l'apporto di capitali, facilitarne l'innovatività affidando alle diverse unità a imprenditori (anziché a dirigenti stipendiati), stabilizzando i rapporti di fornitura, coniugando così i vantaggi della piccola e della grande dimensione (Feltrin e Tattara, 2010, pp 245-246).

1.1 I percorsi che hanno portato alla crescita delle imprese

La dimensione delle imprese è diventata, negli ultimi anni, uno dei punti più importanti del dibattito sulla stagnazione dell'economia italiana. Molti studiosi ritengono che la scarsa competitività delle aziende italiana sia da attribuire alla loro piccola dimensione. Le imprese di carattere familiare risultano spesso inadatte per affrontare le sfide poste dalla internazionalizzazione dei mercati, ma se l'economia italiana negli ultimi decenni ha assistito da un lato alla chiusura di molte imprese di grosse dimensioni, dall'altro ha visto un rilevante aumento di quelle di medie dimensioni, sicuramente più capaci di competere sul mercato internazionale.

Le imprese in genere sono caratterizzate da un ripensamento continuo della loro idea di business originale, anche se mai radicale, ne conseguono una molteplicità di comportamenti strategici, atti a migliorare la loro competitività nel loro settore di riferimento.

I comportamenti aziendali che favoriscono la crescita di un'impresa possono essere raggruppati in tre temi-chiave:

- Le strategie di presidio della domanda
- I rischi della varietà e della variabilità della domanda sull'organizzazione dei processi produttivi
- La riorganizzazione della catena del lavoro

1.1.1 Le strategie di presidio della domanda

Negli ultimi anni la domanda ha un'incertezza e una discontinuità che risultano difficili da interpretare e gestire dalle imprese se si pensa che spesso sono accompagnate da una varietà e una complessità senza precedenti.

Questo ha impattato in primo luogo sulle imprese che operano direttamente sui mercati finali, ma poi si è propagata lungo tutta la catena del valore. Qualunque sia la posizione di un'azienda nella catena del valore, l'affinamento di strumenti atti a cogliere l'evoluzione della domanda diventa sempre più un fattore chiave per la crescita: ciò serve sia al fine di intercettare la nascita di una nuova nicchia di mercato, sia al fine di sviluppare varianti che migliorino la funzionalità (o l'estetica) di un prodotto già esistente (Feltrin e Tattara, 2010, p 157).

Le imprese venete tendono a fare questo attraverso l'approfondimento delle relazioni con i propri clienti. Queste relazioni sono sviluppate non solo per servire al meglio il cliente, ma che per imparare da esso (learning by interacting).

Tali relazioni prendono avvio in modo diverso in base alla posizione dell'azienda all'interno della catena del valore ,ad esempio a seconda che sia un produttore intermedio, un produttore finale o un terzista.

1.1.1.1 Le imprese dei beni intermedi

Le imprese di beni intermedi spesso fanno della flessibilità, del servizio, della precisione i loro più importanti fattori competitivi. Si fanno carico dei problemi dei loro clienti e si impegnano a risolverglieli, questo "comprare problemi" e fornire soluzioni è parte essenziale del processo evolutivo dell'aziende perché ne incrementa la loro reputazione, la loro abilità e ne conferma la leadership tecnologica.

L'azienda oltre al semplice prodotto si propone quindi di servire un servizio, a ben più alto valore aggiunto, in cui convergono precisione di lavorazione, esperienza, specializzazione, velocità di consegna e assistenza al cliente.

Questo orientamento al cliente cambia anche il livello dell'organizzazione delle funzioni aziendali.

1.1.1.2 Le imprese dei beni finali

In mercati caratterizzati da una crescente incertezza e da una flessione dei consumi, le imprese finali devono conoscere quasi in tempo reale l'andamento della domanda, nonché il mutamento degli atteggiamenti di consumo (Feltrin e Tattara, 2010, p 162).

Per fare questo un'azienda si trova di fronte ad una scelta da una parte può accorciare il canale di vendita, eliminando quante più possibili intermediazioni e migliorando la rete commerciale, dall'altra diventare un terzista e lavorare per marchi che assicurano

ampi volumi di vendita e percorsi di crescita che non potrebbero permettersi con propri investimenti commerciali.

1.1.1.3 I terzisti

Spesso dei terzisti non vogliono, o non possono, diventare completamente dipendenti nei confronti di grandi marchi, che gli garantiscono ampi volumi di produzione, e decidono di mettersi in proprio creando un proprio marchio e distribuendolo il loro prodotto con una propria rete commerciale.

È il caso di un'azienda di cassette che nasce come terzista, con vendite ripartite per metà in Italia e per metà in Europa, che nel 2006 vedendo la contrazione dei propri affari decide di lanciare una linea di prodotti per l'arredo bagno con il proprio marchio, inventandosi anche una nuova strategia di vendita.

Questa azienda punta da subito sui mercati internazionali affidando la propria linea alle grandi catene internazionali in Francia, Regno Unito e Spagna; dopo un anno dal lancio la linea è presente in 500 punti vendita in tutto il mondo.

L'azienda per evitare gli eccessivi ricarichi dei prezzi dei distributori mette nel proprio sito il catalogo dei prezzi unitamente ad un configuratore attraverso il quale il consumatore finale può simulare la propria scelta d'arredo.

1.1.2 I riflessi della varietà e della variabilità della domanda sull'organizzazione dei processi produttivi

Il funzionamento dei processi produttivi permette alle imprese di gestire le caratteristiche fondamentali della domanda quali:

- la complessità dei prodotti
- la gestione della varietà
- la gestione della variabilità, intesa come incertezza nei confronti dell'andamento dei mercati.

Per rispondere a questi tre requisiti un'azienda dovrebbe essere veloce nel rispondere al mercato e proporre non solo un prodotto di qualità, ma anche un servizio.

Le caratteristiche della domanda impattano in modo profondo sulla programmazione e gestione dei progetti produttivi, allo stesso tempo, la capacità di combinare tecnologie flessibili ad organizzazioni flessibili incide a sua volta sulla domanda.

Questa consapevolezza sulle possibilità adattivo-evolutive dei propri processi permette alle imprese di affrontare il trade-off tra volumi (efficienza) e varietà (efficienza del servizio al cliente).

Esistono diversi modi in cui le aziende rispondono a questa necessità di mediazione.

1.1.2.1 Le competenze di processo per entrare in nuove opportunità di mercato

Le competenze di processo si sono dimostrate essere, spesso, lo strumento attraverso il quale le imprese hanno potuto creare dei vantaggi competitivi, nei confronti dei loro concorrenti, e contestualmente iniziare l'esplorazione di segmenti di mercato contigui.

Un esempio di ciò potrebbe essere l'azienda di cui abbiamo parlato prima, che si è riposizionata sul mercato passando dalla produzione di cassette all'arredo bagno.

Tale azienda ha sfruttato un'innovazione di processo inizialmente applicata alla produzione di cassette; un cassetto finito deriva dall'assemblaggio di piccoli componenti, la cui lavorazione richiede molto tempo e specifiche competenze (ci sono infatti delle aziende di componentistica che si occupano solo di questo), tuttavia l'azienda negli anni ottanta aveva aggirato questo vincolo lavorando barre lunghe che venivano tagliate solo alla fine del processo produttivo, abbattendo così i costi del 30%. Quando si è trattato di diversificare la produzione e passare alla produzione di arredo bagno, che fatto di componenti anche minori di 24 cm, l'azienda conscia dell'esperienza precedente nella produzioni di cassette non ha incontrato difficoltà.

Un altro esempio potrebbe essere quello di un'azienda di listoni che nasce come produttore in conto terzi di ante a tre strati, secondo una tecnologia ideata in Austria. L'azienda era specializzata nella lavorazioni di pannelli della misura delle ante. Quando negli anni novanta è entrata in crisi si è riconvertita producendo listoni per pavimenti in legno a tre strati, istituendo una modalità di lavoro del tipo assembly to order, con un tempo di riposta sul mercato pari a cinque giorni.

Entrambe queste imprese hanno fatto delle competenze e dell'innovazione i punti cardine per distinguersi dalla concorrenza e per esplorare nuovi segmenti di mercato.

1.1.2.2 Standardizzazione dei componenti per rispondere a velocità/varietà

Un metodo per fronteggiare la necessità di velocità della risposta e la varietà della domanda è la standardizzazione dei componenti.

Alcune aziende hanno dimostrato come è possibile risolvere, almeno parzialmente, il trade-off tra volumi (efficienza) e varietà (efficacia) utilizzando la tecnica del postponement.

Tale tecnica, spesso associata all'utilizzo di processi "ad isole" consiste nel spostare il punto di disaccoppiamento più a valle possibile; i componenti vengono standardizzati, in modo da aumentare i volumi di produzione per le fasi comuni, e sfruttare quindi una logica push, e personalizzati alla fine in base alle richieste del cliente (logica pull). Questo permette di ridurre le scorte a magazzino, che vengono fatte quasi esclusivamente per i prodotti intermedi standardizzati.

Per quanto riguarda "l'isola" possiamo descriverla come uno spazio all'interno del quale un unico addetto svolge da solo tutte le operazioni elementari che conducono ad un prodotto; è un'organizzazione altamente produttiva in cui gli sprechi sono ridotti ed è più adatta, rispetto alla tradizionale linea di montaggio, per una domanda di tipo incostante, come quella attuale.

1.1.2.3 Tecnologie di automazione flessibile e di controllo

Un'altra risposta alla varietà e alla variabilità della domanda avviene tramite investimenti in automazione flessibile.

Questo tipo di tecnologia permette di padroneggiare un buon numero di variabili determinate dalle soluzioni progettuali (forme e misure dei componenti, loro lavorazione, interazioni fra gli stessi secondo logiche modulari).

Nel settore del mobile, ad esempio, l'introduzione delle macchine a controllo numerico, ha permesso di lavorare efficacemente su lotti di produzioni notevolmente più piccoli.

1.1.2.4 Economie di scala e grandi volumi produttivi

Anche se la tendenza è quella dei lotti piccoli e della diversificazione, ci sono aziende che decidono di puntare su produzioni con ampi volumi in cui devono comunque garantire costi contenuti, tempi di risposta veloci e qualità.

Un posizionamento di mercato di questo tipo richiede un'elevata attenzione ai costi, che sono un fattore cruciale.

Rientrano in questa categoria quelle aziende che lavorano per le grandi catene di distribuzione, per continuare il paragone con il settore del mobile, potremmo citare Ikea.

Queste grandi aziende forniscono ai loro fornitori la garanzia di elevati volumi di vendita, ma richiedono allo stesso tempo di mantenere i prezzi bassi e una qualità ed efficienza produttiva elevata, spesso intervengono direttamente nella organizzazione produttiva delle aziende sub-fornitrici.

1.1.3 La riorganizzazione della catena del valore

Lo sviluppo e la gestione delle relazioni inter-aziendali rappresentano un'ulteriore, indiscussa, leva di crescita.

I "piccoli che crescono" tendono a privilegiare reti corte basate su fornitori e terzisti distrettuali che rappresentano un'estensione flessibile della propria capacità produttiva. Per le aziende più strutturate, invece, le relazioni distrettuali sono solo una delle opzioni possibili nel ridisegno della catena del valore, coltivate soprattutto quanto permettono di mantenere l'ancoraggio ad un bacino di competenze distintive.

A tal proposito si potrebbe portare l'esempio di un'azienda di divani la cui catena del valore si consolida per metà nel cuore del distretto trevigiano del mobile, appoggiandosi molto sul terzismo locale, e per l'altra metà si espande in Romania.

L'azienda nasce come terzista nel 1976 ma poi negli anni ottanta decide di mettersi in proprio, con prodotti di primo prezzo in affiancamento alla produzione in conto terzi.

Lo sviluppo continua per tutta la durata degli anni novanta e nel 2003 decide di aprire una sede in Romania controllandola al 100%; l'apertura di questo nuovo stabilimento ha l'obiettivo di aumentare la capacità produttiva aziendale e presidiare mercati differenti; dopo tre anni dall'apertura la sede straniera ha un fatturato pari a quello italiano.

Questa azienda ha deciso di produrre le linee di imbottito di medio-alta gamma in Italia vendute tramite retail, il 50% della produzione romena consiste nello sfoderabile in tessuto fornito alle grandi catene di vendita dell'Europa Occidentale dove è importante avere prezzi competitivi, il rimanente 50% riguarda il prodotto in pelle che viene a sua volta diviso in quello si fascia medio-alta destinato al mercato italiano e quello per l'Europa dell'Est.

I prodotti realizzati in Romania vengono inviati direttamente all'estero senza passare per l'Italia.

Lo stabilimento romeno è integrato verticalmente, mentre in Italia ci si affida a dei subfornitori per la realizzazione del telaio/scocca in legno.

Per quanto riguarda l'approvvigionamento della materia prima la sede centrale provvede a tutti gli acquisti in Italia, anche per lo stabilimento romeno.

Le attività di progettazione e design vengono anch'esse esternalizzate e sono affidati a studi di progettazione italiani.

Queste, appena analizzate, sono le principali strategie adottate dalle imprese per crescere e competere, tuttavia ci sono delle questioni che minano il destino delle imprese distrettuali venete e non posso essere ignorate, prime fa tutte la crisi, che ha investito la nostra economia e dalla quale faticiamo ad uscire, e il problema del consolidamento e del ricambio generazionale.

1.2 L'innovazione all'interno delle imprese

In una economia moderna la qualità, la differenziazione del prodotto, il suo contenuto in servizio, l'efficienza delle reti distributive e commerciali sono i modi in cui le imprese competono nei mercati. Si compete attraverso la concorrenza di prezzo solo in pochi casi, quando si tratta di prodotti standardizzati per i quali il prezzo è in grado di trasmettere tutte le informazioni rilevanti.

L'innovazione consiste nell'introduzione di un nuovo prodotto o di un processo, compresi i cambiamenti di design del prodotto quando questi sono radicali e quindi sfociano in un prodotto nuovo o modificano radicalmente il modo di produrli (Feltrin, Tattara, 2010, p 262).

In un contesto di imprese a rete, le imprese leader incorporano poche fasi produttive e si concentrano piuttosto su attività legate alla progettazione, al piano di industrializzazione del prodotto, al marketing e alla distribuzione.

La produzione vera e propria viene affidata a imprese con autonomia propria che lavorano per più committenti.

I Terzisti offrono al committente non solo il prodotto, ma la loro capacità progettuale, la loro competenza e specializzazione, sempre più spesso si fanno carico anche della gestione del magazzino del cliente e della organizzazione della spedizione del prodotto finito presso i clienti finali.

Un'azienda che appartiene ad una rete di imprese acquista la sua conoscenza in base al ruolo che ricopre e sviluppa un processo innovativo profondamente diverso da quello che può acquisire un'azienda verticalmente integrata.

Un produttore in conto terzi non fa quasi mai innovazioni di prodotto, ma innovazioni incrementali volte ad aumentare la flessibilità e la velocità dei processi; un terzista può inoltre sfruttare innovazioni di processo rese disponibili da grandi volumi produttivi che gli derivano dall'unione di più commesse simili, in questo caso l'innovazione consiste nella capacità di creare componenti modulari che abbiano interfacce standard così da esse usate su un'ampia gamma di prodotti finali.

Si potrebbe riassumere dicendo che i distretti si sono via via sviluppati sia in senso territoriale sia in senso settoriale. La specializzazione produttiva dei territori cardine dei distretti è apparsa sempre meno definita, i distretti si sono progressivamente allargati ad anello sviluppandosi nel territorio circostante dando vita a molteplici attività terziarie.

Un tempo i circuiti della conoscenza erano interni alle aziende, quindi erano legati alle dimensioni dell'azienda e non trapelavano, oggi invece che i processi sono scissi nelle loro fasi produttive e ogni azienda si occupa di una fase del processo produttivo, le innovazioni circolano più liberamente.

Nelle catene del valore troviamo grandi e piccole imprese, molto spesso le piccole imprese sono poco propense a fare forti investimenti produttivi, utilizzano piuttosto lo strumento dell'outsourcing cercando di economizzare.

Tuttavia la frammentazione della produzione toglie importanza alla dimensione dell'impresa e in Veneto dove è presente un sistema manifatturiero, con la presenza di molti distretti, costituito principalmente da piccole e medie imprese, si può notare come spesso queste stesse imprese svolgano il ruolo di leader in mercati di nicchia molto caratterizzati.

Si mantengono nel territorio distrettuale solo quelle fasi di "testa" quali la progettazione, il design, il magazzino e la distribuzione.

Guardando alle spese per R&S l'economia veneta spende un quarto di quello che spendono le regioni europee con un PIL simile.

Bisogna però tenere presente che molte innovazioni avvengono al di fuori delle voci che rientrano nella spesa per la R&S, ad esempio le innovazioni associate all'acquisto di nuove tecnologie, che non sono comprese dagli schemi di classificazione centrati sulla R&S e sui brevetti, perché si tratta di sistemi comprati sul mercato oppure l'abilità della forza lavoro che è inglobata nei processi innovativi, la quale è un elemento essenziale per la crescita di un'impresa.

CAPITOLO 2

Definizione e individuazione di un distretto industriale

Il distretto industriale è un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali caratterizzate dall'appartenenza a un particolare sistema di produzione locale principale (Tattara, 2001, p 22). Dove per sistema locale di produzione si intende un insieme connesso di attività di produzione realizzate in base alle regole organizzative e alle competenze radicate nel luogo.

Di solito il sistema locale di produzione, formato da piccole imprese, ha il suo centro geografico nel distretto e contribuisce alla sua denominazione, anche altri sistemi di produzione possono coesistere all'interno dello stesso distretto, mantenendovi però una secondaria importanza.

All'interno di un distretto la società locale ricopre un ruolo importante poiché l'organizzazione della produzione è influenzata da un sistema di valori, riguardanti ad esempio il lavoro, il consumo, il risparmio, l'atteggiamento nei confronti dell'incertezza, lo spirito d'iniziativa imprenditoriale, che è largamente condiviso. Questo fa sì che si crei un ambiente sociale, culturale e politico che favorisce l'imprenditoria, infatti l'elevata propensione delle singole persone e delle famiglie al lavoro autonomo porta alla formazione e alla diffusione di capacità organizzative, di creatività, di pragmatismo e di abilità individuali e di gruppo.

La produzione è organizzata in piccole e medie imprese indipendenti, specializzate in una fase della produzione, che cooperano in maniera più o meno esplicita le une con le altre. Questa divisione del lavoro è la conseguenza del manifestarsi di una domanda di beni caratterizzata da un'elevata frammentazione qualitativa e da una variabilità temporale a cui l'industria principale del distretto ha risposto con flessibilità ed elasticità, qualità che gli derivano dalle capacità funzionali diffuse tra i suoi lavoratori.

L'industria principale del distretto fornisce opportunità di lavoro a tutti gli strati della popolazione, ne consegue una società locale formata da piccoli imprenditori, lavoratori, autonomi e lavoratori dipendenti specializzati che si identificano all'interno del territorio in cui vivono e lavorano.

Il distretto industriale, dunque esprime la possibilità, per una concentrazione geografica di numerose piccole imprese specializzate, di organizzare la produzione in modo efficiente, analogamente a quanto avviene in un grande stabilimento. Ciò è reso possibile dai flussi di economie esterne che si generano localmente fra le imprese e che derivano dall'insieme di conoscenze, valori, comportamenti tipici ed istituzioni attraverso i quali, la società locale agisce sull'organizzazione industriale (Sforzi, Lorenzini, 2002, p. 23).

Una volta definito il concetto di distretto industriale gli studiosi hanno ricercato una metodologia per individuare i distretti industriali.

La procedura empirica per l'individuazione dei distretti è incardinata a due concetti. Quello di sistema di produzione locale, che fa riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente, e quello di specializzazione manifatturiera basata su di una produzione specifica e sulla prevalenza di piccole medie imprese.

Lo studio è articolato in due fasi, prima bisogna analizzare la struttura socio-economica dei sistemi locali per stabilire quali possono essere considerati distretti industriali, poi si individuano i distretti sulla base di un algoritmo.

La Commissione Europea ha definito media l'impresa con meno di 250 addetti e piccola quella con meno 50 addetti. Di conseguenza bisogna prima identificare i sistemi locali di lavoro sulla base dei movimenti giornalieri per motivi di lavoro; sono sistemi fondati sul concetto di un mercato del lavoro locale auto contenuto, con elevata mobilità e bassi tempi di percorrenza, in genere chi lavora in questo sistema vi abita, la domanda e l'offerta appaiono in equilibrio quasi perfetto.

Una volta identificati i sistemi locali di lavoro si tratta di individuare quelli di piccola media impresa che presentino un'elevata concentrazione territoriale di occupazione manifatturiera focalizzata su un'industria principale. In genere per fissare la soglia al di sopra della quale si intende "un'elevata concentrazione territoriale" si usa la media nazionale.

La metodologia utilizzata per l'individuazione dei distretti industriali utilizza quindi come unità di analisi il sistema locale di lavoro e prevede i seguenti stadi:

2.1 Individuazione dei sistemi locali che sono manifatturieri

La concentrazione territoriale di occupazione manifatturiera è calcolata come quota percentuale di addetti nell'industria manifatturiera locale superiore alla media nazionale.

$$LQ_m = (A_{ma} / A_{ta}) / (A_{mi} / A_{ti}) > 1,000$$

A_{ma} addetti nell'industria manifatturiera (m) del sistema locale (a)

A_{ta} addetti in tutte le attività economiche (t) nel sistema di lavoro (a)

A_{mi} addetti nell'industria manifatturiera (m) dei sistemi locali in Italia (i)

A_{ti} addetti in tutte le attività economiche (t) dei sistemi locali in Italia (i)

2.2 Individuazione dei sistemi locali manifatturieri che sono di piccola e media impresa

La concentrazione territoriale di occupazione di piccola e media impresa è calcolata come quota percentuale di addetti nelle unità locali di piccola e media dimensione nell'industria manifatturiera locale superiore alla media nazionale.

$$LQ_{250,m} = \max (A_{250,ma} / A_{ma}) / (A_{250,mi} / A_{mi}) > 1,000$$

- $A_{250,ma}$ addetti nelle unità locali fino a 250 addetti nell'industria manifatturiera (m) del sistema manifatturiero (a)
- A_{ma} addetti in tutte le unità locali nell'industria manifatturiera (m) del sistema locale manifatturiero (a)
- $A_{250,mi}$ addetti nelle unità locali fino a 250 addetti nell'industria manifatturiera (m) dei sistemi locali manifatturieri in Italia (i)
- A_{mi} addetti in tutte le unità locali nell'industria manifatturiera (m) dei sistemi locali manifatturieri in Italia (i)

2.3 Individuazione dell'industria principale di ciascun sistema locale manifatturiero di PMI

La concentrazione territoriale di occupazione in una determinata industria manifatturiera è calcolata come quota percentuale di addetti dell'industria manifatturiera locale superiore alla media nazionale ed è considerata industria principale quella che raggiunge il valore massimo di concentrazione.

$$LQ_p = \max (A_{sa} / A_{ma}) / (A_{si} / A_{mi})$$

- A_{sa} addetti nelle unità locali fino a 250 addetti nell'industria manifatturiera (m) del sistema locale manifatturiero (a)
- A_{ma} addetti in tutte le unità locali nell'industria manifatturiera (m) del sistema locale manifatturiero (a)
- $A_{250,mi}$ addetti nelle unità locali fino a 250 addetti nell'industria manifatturiera (m) dei sistemi locali manifatturieri in Italia (i)
- A_{mi} addetti in tutte le unità locali nell'industria manifatturiera (m) dei sistemi locali manifatturieri in Italia (i)

2.4 Individuazione (come distretti industriali) dei sistemi locali manifatturieri che sono di PMI la cui industria principale è costituita da PMI

L'occupazione nelle piccole e medie imprese operanti nell'industria principale è calcolata come quota percentuale superiore alla metà degli addetti in tutte le imprese operanti nell'industria principale.

$$I_p = (A_{250,pa} / A_{pa}) > 0,50$$

- $A_{250,pa}$ addetti nell'industria manifatturiera principale (p) del sistema locale manifatturiero di PMI (a) riguardo alle piccole medie imprese (250)
- A_{pa} addetti nell'industria manifatturiera principale (p) del sistema locale manifatturiero PMI

L'applicazione di questa metodologia ha portato alla definizione della mappa dei distretti industriali del 1991, che, dei 784 sistemi di lavoro individuati, ne definisce 199 come distretti industriali. Essi rappresentano il 25,4% dei sistemi di lavoro locali e il 71,3% di quelli manifatturieri.

I distretti individuati si concentrano principalmente nell'Italia centro-settentrionale. La maggiore concentrazione si trova nell'Italia nord-orientale (32,7%), segue il Centro Italia (30,2%), l'Italia nord-occidentale (29,6%), mentre al Sud è presente solo il 7,5% dei distretti. La Lombardia è la regione con il maggior numero di distretti, seguita dal Veneto e dalle Marche, in queste tre regioni si concentra oltre il 50% dei distretti italiani; se ad esse sommiamo anche la Toscana e l'Emilia Romagna e il Piemonte, in

queste sei regioni troviamo localizzato l'85% di tutti i distretti italiani. Per quanto riguarda l'occupazione il 41,5% degli addetti lavora nei distretti nordoccidentali, il 37,6% in quelli nord-orientali, il 18,3% in quelli del Centro e il 2,7% in quelli meridionali. In termini di dimensioni i distretti nord-occidentali sono prevalentemente caratterizzati da industrie di medie dimensioni, quelli del Centro da industrie di piccole dimensioni mentre quelli nord-orientali presentano una struttura dimensionale più equilibrata.

I distretti industriali risultano specializzati nel produrre i beni tipici dell'industria manifatturiera (beni per la persona, la casa, macchinari, attrezzature). Nel 1996 le esportazioni delle imprese manifatturiere e commerciali dei distretti hanno rappresentato il 43,3% del totale nazionale. I prodotti maggiormente esportati sono quelli riconducibili al "made in Italy", come ad esempio i mobili, il cuoio, i prodotti tessili, gli articoli di abbigliamento.

Con l'apertura dei mercati, la globalizzazione dell'economia e venuta meno la flessibilità del cambio a ribasso le aziende del made in Italy sono al giorno d'oggi spinte a delocalizzare la produzione in paesi a basso-medio reddito, dove è possibile trovare forza lavoro ad un costo molto inferiore rispetto a quello italiano.

Con la delocalizzazione di molte fasi della produzione, il concetto di distretto industriale ha perso gran parte del suo significato, perché la specifica abilità nel fare una determinata tipologia di produzione viene delegata ad altri al di fuori dei confini del sistema locale del lavoro.

La legge 317 del 1991 definiva i distretti sulla base della specializzazione industriale, delle dimensioni d'impresa e dei sistemi locali del lavoro, ma il concetto è apparso presto invecchiato e si è puntato su altri criteri per l'individuazione dei distretti; nel 2003 l'attenzione è stata attratta dalle istituzioni e al 2006 dalle aggregazioni di filiera. Alla fine il numero di distretti è aumentato di una cinquantina, più o meno tutta la regione (Feltrin e Tattara, 2010, p 6). Non si parla quasi più di distretti, ma di metadistretti che raccolgono al loro interno un territorio molto più ampio e un bacino di imprese decisamente maggiore. Nel caso del settore del mobile in Veneto è stato istituito il Metadistretto Veneto della filiera del Legno-Arredo, che ingloba al suo interno le concentrazioni produttive di diverse aree, tra le più note quella della Bassa Padana e Bassanese per i mobili classici, in stile e d'arte e Treviso – Pordenone per il mobile moderno, alle quali possiamo idealmente aggiungere Manzano (UD) per la sedia, tanto da configurare un "sistema Triveneto" della filiera legno-arredo.

CAPITOLO 3

Distretto del mobile del Livenza

3.1 Sede del distretto

Il Distretto Industriale del Mobile Livenza è localizzato tra le regioni del Veneto e del Friuli Venezia Giulia, a cavallo del fiume Livenza. E' un distretto molto disperso sul territorio perché sorge dall'unione di due poli produttivi :

- quello trevigiano
- quello pordenonese

Il polo industriale della parte trevigiana comprende 32 comuni ed è a sua volta dato dall'unione di altri due distretti industriali quello del Quartier Piave e quello del Livenza che nel corso degli anni si sono via via estesi fino a congiungersi.

Il polo del Quartier Piave include i comuni del sistema locale di lavoro di Pieve di Soligo : Cison di Valmarino, Farra di Soligo, Follina, Miane, Moriago della Battaglia, Pieve di Soligo, Refrontolo, Segusino, Sernaglia della Battaglia, Valdobbiadene e Vidor .

Il polo del Livenza in Veneto include i comuni del sistema locale di Oderzo e alcuni comuni limitrofi della provincia di Treviso e due comuni della provincia di Venezia ad alta specializzazione mobiliera: Cessalto, Chiarano, Cimadolmo, Codognè, Cordignano, Fontanelle, Gaiarine, Godega di Sant'Urbano, Gorgo al Monticano, Mansuè, Meduna di Livenza, Motta di Livenza, Oderzo, Ormelle, Orsago, Ponte di Piave, Portobuffolè, Salgareda, San Polo di Piave, Annone Veneto e Pramaggiore.

Il polo industriale pordenonese è quello del comprensorio di Sacile che consta altri 11 comuni quali Azzano Decimo, Brugnera, Budoia, Caneva, Chions, Fontanafredda, Pasiano di Pordenone, Polcenigo, Prata di Pordenone, Pravisdomini, Sacile.

3.2 Caratteristiche e posizionamento del distretto

Il distretto del mobile del Livenza rappresenta uno dei poli europei più importanti nella produzione di mobili moderni.

3.2.1 Specializzazione di prodotto

La produzione locale comprende diversi tipi di mobili, come cucine, soggiorni, camere da letto, bagni, mobili e sedute per ufficio, complementi. Alla produzione di mobili si affianca quella della componentistica, come ante, cassetti e semilavorati che, pur appartenendo alla filiera produttiva del mobile, costituisce oramai un segmento dotato di propria autonomia. Anche questo comparto può contare su alcune imprese leader a livello nazionale ed internazionale, con presenze di rilievo nella produzione di ante.

3.2.2 Fascia di mercato

Il settore del mobile del distretto si caratterizza per un prevalente orientamento a coprire le fasce di mercato intermedie, con una forte attenzione ad offrire il miglior rapporto qualità/prezzo .

Il tipico processo di formazione del distretto ha visto molte imprese nascere con l'obiettivo di servire le fasce di mercato più economiche, per poi spostarsi verso le fasce di prodotto più elevate a causa, prima del processo di consolidamento e specializzazione e poi dell'apertura dei mercati e della globalizzazione della produzione, che rende sempre più complesso competere con un prodotto di qualità media dove l'attenzione è tutta posta sul fattore prezzo.

3.2.3 Organizzazione produttiva

Il distretto del mobile del Livorno presenta una struttura d'impresa piccola, ma non piccolissima. Le attività produttive comportano numerose possibilità di specializzazione delle fasi, ma richiedono che venga mantenuta comunque una dimensione operativa di una certa consistenza. La crescita dei mercati, ha inoltre reso ben evidente che le imprese erano inserite in un contesto in cui la loro modesta dimensione, che permetteva di mantenere vantaggi come la flessibilità e il contenimento dei costi, entrava in contrasto con l'esigenza di una dimensione maggiore necessaria per affrontare i mercati esteri.

Inizialmente le imprese hanno compiuto uno sforzo per mantenere gli assetti tipici della piccola impresa, ricorrendo alla formula del decentramento produttivo, che ha permesso di sviluppare una divisione dei compiti più efficiente. Tale principio ha

prodotto una domanda che ha consentito la formazione di aziende specializzate nella realizzazione di singole fasi del processo produttivo o di componenti, alcune delle quali hanno raggiunto dimensioni notevoli.

Successivamente con l'internalizzazione dei mercati e la globalizzazione della produzione la dimensione è tornata ad assumere un ruolo importante nella capacità competitiva delle imprese. A partire dai primi anni novanta la dimensione delle imprese è costantemente cresciuta e tale cambiamento è legato alla maggiore probabilità di sopravvivenza delle medie imprese.

Il successo rilevante conseguito da alcune imprese dell'area ha contribuito a creare un sistema di interdipendenze che vede le imprese focalizzare l'attenzione sulla specializzazione delle competenze e sulle azioni che le portano ad assumere un ruolo specifico all'interno dell'area distrettuale.

Possiamo quindi individuare delle aziende che hanno rinforzato il proprio ruolo costituendo dei grappoli di imprese, costituiti da 4 o 5 aziende, che vengono governate dall'azienda leader in una logica di gruppo anche se si mantiene la separazione delle aziende. All'interno di questi gruppi possiamo riconoscere i seguenti ruoli di imprese:

- le *imprese leader* : sono aziende che hanno conseguito un successo rilevante e puntano a differenziarsi dalla concorrenza ed ad imporsi nel mercato attraverso l'offerta di una gamma completa di prodotti. Sono in genere le imprese finali, si occupano di attività più delicate quali la progettazione l'identificazione degli stili, la commercializzazione e la distribuzione del prodotto, delegando la produzione ad altre imprese specializzate che possono essere localizzate sia all'interno del distretto sia in paesi a basso costo. I loro fattori di successo sono la qualità, il prezzo, la personalizzazione dell'offerta e il design.
- le *imprese follower* : sono aziende con una bassa diversificazione di prodotto, operano in solo uno o al massimo un paio di comparti merceologici (ad esempio cucine o camere o mobili per ufficio), controllano direttamente la funzione di vendita. I loro fattori di successo sono la specializzazione, l'innovazione di prodotto e il design.
- le *imprese sub-fornitrici*: sono aziende specializzate nella produzione di componenti o semilavorati (ante, cassetti, pannelli ecc.). Offrono la loro capacità produttiva, spesso sono terzisti specializzati. I loro fattori di successo

sono il prezzo, la qualità, il rispetto dei tempi di consegna, il contenimento dei costi e la flessibilità. In generale potremmo riassumere il loro punto di forza nella capacità di fornire un servizio di qualità al cliente.

L'orientamento a gruppi è finalizzato a migliorare i livelli di specializzazione, puntando ad una integrazione orizzontale della gamma produttiva connessa ad un allungamento del mercato.

La dimensione del gruppo consente di conseguire dei vantaggi considerevoli, sia nel qualificare e differenziare l'offerta rispetto ai concorrenti, sia nel mantenere un'elevata flessibilità produttiva nell'intero sistema, ma anche per consentire la formazione di sinergie nell'organizzazione delle politiche commerciali.

Questa strategia di sviluppo per "gemmazione" di tante piccole/medie aziende permette da un lato di frazionare i rischi di impresa e di passare, in caso di necessità e di opportunità di mercato, con più tempestività da un tipo di produzione ad un altro e dall'altro di avere una visibilità imprenditoriale.

3.2.4 Gli elementi distintivi dei distretti del Livenza e del Quartier Piave

I due nuclei originari del distretto pur essendosi fusi mostrano delle differenze specializzative degne di nota.

Le aziende inserite nel Quartier Piave mostrano una più netta configurazione di produttori finali, orientati a seguire fasce di mercato più elevate, per questo hanno una maggiore attenzione alle politiche di prodotto e alle strategie di affermazione dell'immagine.

Le aziende della parte liventina hanno una configurazione più variegata, all'interno della quale ricoprono un ruolo rilevante le imprese specializzate nella fornitura di componenti.

Qualche ulteriore differenza si può notare riguardo ai modelli di organizzazione imprenditoriale. Nel distretto del Livenza si può notare una presenza maggiore di aziende che hanno assunto la forma di gruppo industriale, affidando all'impresa leader i compiti di coordinamento e organizzazione delle altre imprese di produzione, di società di servizi e di strutture commerciali. All'interno delle aziende del Quartier Piave sembrano invece prevalere le strutture d'impresa ad impronta familiare.

Uno degli elementi distintivi del distretto nel suo complesso è sempre stato il deciso orientamento della produzione su scala industriale; a differenza di altri distretti che

hanno puntato sull'esaltare l'aspetto artigianale della produzione, il sistema distrettuale del Livenza si è indirizzato verso una lavorazione di tipo industriale. Tuttavia questo aspetto è stato messo in discussione negli ultimi anni a causa sia della sfavorevole congiuntura economica sia di un cambiamento strutturale del mercato, che hanno portato ad una notevole riduzione della dimensione dei lotti ed ad una produzione più di tipo artigianale che non industriale.

3.2.5 Politiche commerciali e approccio al marketing delle imprese finali

Da un'analisi condotta su un campione di aziende finali appartenenti al distretto si è potuto rilevare alcune informazioni riguardanti il portafoglio prodotti, la segmentazione del mercato e il posizionamento delle imprese, i canali distributivi e informazioni riguardanti il marketing.

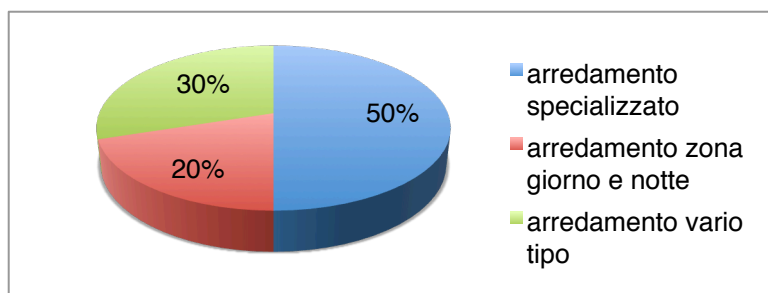
3.2.5.1 Il portafoglio-prodotti e il mix produttivo

La gamma di prodotti offerti dalle aziende finali è ampia e pressoché completa, comprende alcune tipologie di arredamento più frequenti di altre. Le tipologie più frequenti sono i mobili per il soggiorno e le camere, seguono le camerette e le cucine componibili. Seguono con frequenza minore, ma in crescita negli ultimi anni, i mobili per ufficio, l'arredo-bagno, e il segmento del contract.

Il product mix delle imprese è composto in media da 2,1 tipologie di prodotto.

Quasi la metà delle imprese è specializzata nella produzione di mobili destinati ad arredare uno specifico ambiente, tra le specializzazioni più frequenti troviamo le cucine componibili, l'arredo bagno e l'imbottito. Circa il 20% delle imprese produce e/o commercializza congiuntamente sia mobili per la zona giorno che per la zona notte, questo per sfruttare le sinergie produttive esistente fra le due tipologie di prodotto. Il rimanente 30% delle aziende offre combinazioni di prodotto di vario tipo.

Fig 3.1 Tipologia merceologica



Fonte : Camera di Commercio di Treviso (2001); tratto da Grandinetti (2002)

Le innovazioni di prodotto e processo introdotte negli ultimi anni dalle imprese mediante la crescente modularità dei prodotti e l'adozione di tecnologie di automazione flessibile tendono ad attenuare i confini tra le "classiche" tipologie di prodotto, in quanto rendono possibile produrre una serie di moduli-base che poi possono essere assemblati e combinati in modo vario e variabile per andare a comporre un elevato numero di soluzioni finali, in grado di arredare diversi ambienti della casa, dell'ufficio ecc.

Disaggregando i dati per distretto si osservano alcune differenze tra il sistema produttivo del Livenza e del Quartier Piave. Il primo risulta maggiormente focalizzato nella produzione di mobili per soggiorno e camere, mentre nessuna delle altre tipologie è offerta da più di un quarto delle imprese. Anche nel Quartier Piave i mobili per soggiorno e le camere risultano le produzioni più diffuse, ma la diversificazione produttiva a livello distrettuale è maggiore. Le altre tipologie di prodotto compaiono infatti nel catalogo di un significativo numero di imprese, il 46,2% delle aziende vende camerette, mentre la frequenza delle cucine, dei mobili per ufficio e dei sistemi di imbottito supera comunque la soglia del 30% (Grandinetti, 2002).

Tab. 3.1 Imprese per tipo di prodotto realizzato e/o commercializzato

Tipo di prodotto	Livenza		Quartier Piave		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Cucine componibili	21	22,1	15	38,5	36	26,9
Camere	41	43,2	19	48,7	60	44,8
Camerette	19	20,0	18	46,2	37	27,6
Mobili per soggiorno	45	47,4	21	53,8	66	49,3
Imbottito	13	13,7	13	33,3	26	19,4
Mobili per ufficio	14	14,7	14	35,9	28	20,9
Arredo-Bagno	13	13,7	3	7,7	16	11,9
Altri tipi di mobili	5	5,3	4	10,3	9	6,7

Fonte : Camera di Commercio di Treviso (2001); tratto da Grandinetti (2002)

3.2.5.2 Segmentazione del mercato e posizionamento delle imprese

Se prendiamo il mercato e lo suddividiamo in base alle funzioni dei prodotti si possono individuare tre principali segmenti:

- abitazione
- ufficio
- contract

Il 91% delle imprese lavora nel segmento dell'abitazione, che è il tradizionale segmento in cui operano le aziende del Nordest; il 40,3% delle imprese si rivolgono al segmento del contract, mentre l'ufficio ha un'incidenza del 23,1%. La maggior parte delle aziende opera su un solo settore altre hanno una copertura di mercato più ampia.

Tab 3.2 Imprese per tipo di segmento presidiato. Segmentazione per destinazione d'uso

Tipo di segmento	Livenza		Quartier Piave		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Abitazione	88	92,6	34	87,2	122	91,0
Contract	32	33,7	22	56,4	54	40,3
Ufficio	15	15,8	16	41,0	31	23,1

Fonte : Camera di Commercio di Treviso (2001); tratto da Grandinetti (2002)

Un altro criterio di segmentazione del mercato è quello relativo alla fascia di mercato. In riferimento alle variabili prezzo e qualità possiamo individuare i segmenti alto medio-alto, medio, medio-basso e basso. I prodotti delle imprese distrettuali si posizionano per circa la metà dei casi nella fascia media di mercato, la fascia medio alta si attesta al 44,8% e la medio bassa al 23,1%, sono rare le imprese che operano nei segmenti estremi, solo il 4,5%. In genere le imprese presidiano 1,3 segmenti la combinazione di fascia di prodotto più frequente è quella tra fascia media e fascia medio-alta.

Per quanto riguarda le differenze tra i due distretti possiamo dire che il Livenza è orientato maggiormente a prodotti di fascia media (56,8%) e il Quartier Piave invece a quelli di fascia medio-alta (59%).

Tab 3.3 Imprese per tipo di segmento presidiato. Segmentazione per fascia di prezzo

Fascia di mercato	Livenza		Quartier Piave		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Alta	2	2,1	4	10,3	6	4,5
Medio-Alta	37	38,9	23	59,0	60	44,8
Media	54	56,8	17	43,6	71	53,0
Medio-Bassa	20	21,1	11	28,2	31	23,1
Bassa	1	1,1	1	2,6	2	1,5

Fonte : Camera di Commercio di Treviso (2001); tratto da Grandinetti (2002)

3.2.5.3 I canali distributivi

La configurazione dei canali può essere delineata analizzando due variabili quali i clienti ai quali l'impresa vende in modo diretto o indiretto i propri prodotti e le figure o strutture che sono utilizzate per intermediare le vendite.

I clienti possono essere divisi in varie categorie, infatti un'impresa può vendere i propri prodotti ad altre imprese di produzione, a strutture del commercio all'ingrosso o del commercio al dettaglio, ai consumatori o ad altri tipi di utilizzatori.

Le relazioni con i clienti possono essere gestite utilizzando agenti (mono o pluri-mandatari), strutture specializzate nelle vendite nei mercati esteri, consorzi tra imprese, filiali, o join-venture commerciali.

Nel distretto del Livenza le scelte di canale possono essere sintetizzate nei seguenti due dati: l' 82,8% delle imprese vende i propri prodotti a commercianti al dettaglio, il 91,0% ricorre ad agenti pluri-mandatari per intermediare le vendite.

Il canale distributivo usato dalla maggioranza delle imprese è il canale indiretto, è il canale tipicamente adottato dalle imprese mobiliere, ed è composto dai seguenti attori: produttore agente di commercio e commerciante al dettaglio.

Questa scelta implica un livello medio-basso di presidio del mercato, le possibilità di controllo e presidio informativo vengono a dipendere dal tipo di relazione che viene instaurata con gli agenti e i commercianti.

Le imprese vendono i loro prodotti in media a 2,2 tipologie di cliente che vengono riassunti nella tabella sottostante:

Tab 3.4 Imprese per tipo di clienti

Tipi di clienti	Livenza		Quartier Piave		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Imprese di produzione distrettuali	9	9,5	3	7,7	12	9,0
Altre imprese di produzioni italiane	9	9,5	4	10,3	13	9,7
Imprese di produzione estere	6	6,3	2	5,1	8	6,0
Commercianti all'ingrosso	42	44,2	11	28,2	53	39,6
Importatori-grossisti	28	29,5	11	28,2	39	29,1
Commercianti al dettaglio	77	81,1	34	87,2	111	82,8
Gruppi di acquisto	26	27,4	9	23,1	35	26,1
Consumatori	10	10,5	1	2,6	11	8,2
Altri tipi di utilizzatori	3	3,2	7	17,9	10	7,5

Fonte : Camera di Commercio di Treviso (2001); tratto da Grandinetti (2002)

3.2.5.4 La comunicazione e il marketing

I mezzi utilizzati per comunicare i prodotti al mercato sono i più svariati e compongono nel loro insieme il cosiddetto communication mix:

- la pubblicità
- le sponsorizzazioni
- le pubbliche relazioni
- la promozione delle vendite
- la presenza di manifestazioni fieristiche
- la comunicazione diretta
- la comunicazione attraverso internet

Nelle imprese del distretto lo strumento che oggi risulta essere sicuramente il più utilizzato è il sito web ,rilevato nell'85,7% dei casi. Un altro metodo di comunicazione ritenuto fondamentale è la partecipazione a fiere di settore. Il 69,2% delle aziende infatti partecipa ad almeno una fiera all'anno con la preferenza per quelle organizzate al di fuori della regione di appartenenza. La fiera del mobile di Milano ricopre un'importanza fondamentale. La pubblicità sulle riviste è il terzo canale di comunicazione adottato dal 45,9% delle imprese, in special modo da quelle che si collocano nella fascia di mercato medio-alta. In aggiunta a tutto ciò si può individuare l'uso del catalogo e di pubblicità radiofonica o televisiva. Disaggregando i dati si può notare che le imprese del Quartier Piave utilizzano maggiormente lo strumento della pubblicità su riviste specializzate e soprattutto sui quotidiani, mentre le imprese dell'area liventina sono più presenti alla fiere.

Tab 3.5 Imprese per forme di comunicazione nel mercato italiano

Forme di comunicazione	Livenza		Quartier Piave		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Pubblicità su quotidiani	5	5,3	10	25,6	15	11,3
Pubblicità su riviste	42	44,7	19	48,7	61	45,9
Pubblicità televisiva	0	0,0	1	2,5	1	0,7
Pubblicità radiofonica	1	1,1	2	5,1	3	2,3
Sponsorizzazioni	14	14,9	11	28,2	25	18,8
Telemarketing	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Direct marketing postale	18	19,1	0	0,0	18	13,5
Sito web	78	83,0	36	92,3	114	85,7
Fiere in Veneto e Friuli V-G	40	42,6	13	33,3	53	39,8
Fiere in altre regioni italiane	58	61,7	20	51,3	78	58,6

Fonte : Camera di Commercio di Treviso (2001); tratto da Grandinetti (2002)

Riguardo le politiche di comunicazione è possibile fare due considerazioni. La prima è che per far conoscere ai clienti i loro prodotti quasi la metà delle imprese si affida quasi esclusivamente alle capacità del proprio personale di vendita e al catalogo. Tale metodo mostra tutti i suoi limiti in un mercato caratterizzato da una sempre maggiore complessità nei comportamenti di consumo. La seconda considerazione riguarda il sito web che da un lato ha i vantaggi di interagire direttamente con il mercato e il consumatore, di offrire maggiori servizi informativi ai clienti ed essere poco costoso, ma dall'altro si presenta ancora troppo spesso come una sola "vetrina" che non sfrutta a pieno le potenzialità che un sito internet può offrire.

Per quanto riguarda la comunicazione nei mercati esteri questa risulta essere ancora più debole. Mediamente le imprese usano 1,9 strumenti di comunicazione, che si riducono a 0,5 se si escludono il sito web e le fiere.

Dopo il sito web, la fiera è il momento privilegiato per la presentazione di nuovi prodotti ed entrare in contatto diretto con operatori, agenti e importatori. Quasi un terzo delle imprese pubblicizza i propri prodotti sulle riviste di arredamento, il 9,2% delle imprese non fa ricorso a nessuno dei canali segnalati e il 61,3% fa ricorso solamente al sito web o alle fiere.

Tab 3.6 Imprese per forme di comunicazione usate nei mercati esteri.

Forme di comunicazione	Livenza		Quartier Piave		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Pubblicità su quotidiani	4	4,6	1	3,1	5	4,1
Pubblicità su riviste	27	31,0	10	31,3	37	31,1
Pubblicità televisiva	1	1,1	0	0,0	1	0,8
Pubblicità radiofonica	1	1,1	0	0,0	1	0,8
Sponsorizzazioni	2	2,3	1	3,1	3	2,5
Telemarketing	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Direct marketing postale	12	13,8	1	3,1	13	10,9
Sito web	75	85,2	30	93,8	105	87,5
Fiere paese esteri	49	55,7	12	37,5	61	50,8

Fonte : Camera di Commercio di Treviso (2001); tratto da Grandinetti (2002)

3.3 Processi di internazionalizzazione nel distretto

3.3.1 Le importazioni

Nel distretto industriale del Livenza-Quartier Piave l'attività delle imprese ha evidenziato nel tempo una crescente concentrazione nelle fasi terminali della filiera produttiva del mobile moderno, tra le quali la realizzazione di componenti e semilavorati e l'assemblaggio finale dei prodotti. La forte integrazione tecnico-produttiva tra le fasi di lavorazione del mobile moderno unita alla bassa incidenza del costo del lavoro sul prodotto finito ha fino ad oggi contrastato una delocalizzazione spinta di interi "pezzi" della filiera produttiva in paesi a basso costo di manodopera. Fenomeni di delocalizzazione sono stati in parte osservati con riferimento alle prime fasi produttive (segagione dei trochi e produzione di semilavorati grezzi) per motivi di lontananza dai principali mercati di approvvigionamento della materia prima legno e la relative convenienza nell'effettuare le prime lavorazioni direttamente in loco (Tattara, Corò, Volpe, 2006, pp 263-265). Le importazioni di beni intermedi hanno quindi sostituito quasi interamente quelle di materie prime.

I beni intermedi sono rappresentati da due categorie di prodotti: pannelli (utilizzati per la produzioni di ante e ripiani nel mobile moderno) e i semilavorati in legno (utilizzati nella produzione del mobile in stile o per profili, zoccoli e alcune tipologie di ante nel mobile moderno).

Esaminando i dati relativi all'importazioni tra 1992 e il 2003 si può notare che l'importazione di legname grezzo è rimasta pressoché invariata (+3,5%), mentre quella di tavolame e semilavorati è cresciuta del 43,6% nello stesso periodo.

All'interno delle importazioni di legname grezzo crescono sensibilmente quelle dall'Est Europa, rimangono invariate quelle comunitarie e calano quelle di legnami pregiati dall'Africa.

Per quanto riguarda l'importazione del tavolame si assiste ad un cambio dei fornitori, storicamente erano comunitari, ora sono per lo più appartenenti all'Europa centro-orientale.

La crescita delle importazioni di fogli e pannelli è ancora più marcata (+220%) ed è legata all'aumentare delle dimensioni e del fatturato delle aziende produttrici di mobili moderni.

Risultano in aumento anche le importazioni di fogli di essenze pregiate dall'Africa e di complementi di arredo, quali sedie e tavoli.

In qualsiasi categoria venga analizzata possiamo dire che l'Europa centro-orientale fa da protagonista nelle relazioni di interscambio con il distretto, anche se, negli ultimi anni, un ruolo sempre più rilevante viene assunto dalla Cina e dai paesi dell'Asia orientale in genere.

Tab 3.7 Principali flussi della filiera legno-mobili del distretto (milioni di euro)

	1992	1996	2001	2002	2003	Variazioni percentuali		
						2001-2002	2002-2003	1992-2003
Import. tronchi	39,8	41,3	46,8	42,7	41,2	-8,7	-3,6	3,5
Import. tavol. e semil.	131,3	144,0	178,7	187,8	188,6	5,1	0,4	43,6
Esport. tavol. e semil.	11,8	30,6	64,1	57,5	42,9	-10,3	-25,4	264,3
Import. fogli e pannelli	37,5	76,1	107,3	113,1	119,6	5,3	5,7	220,0
Esport. fogli e pannelli	13,4	21,4	31,5	32,4	28,2	2,9	-13,0	110,0
Import. mobili	19,5	31,2	42,4	46,6	46,9	9,9	0,5	139,9
Esport. mobili	544,6	1222,0	1645,2	1636,4	1591,6	-0,5	2,7	192,2

Fonte: www.cooweb.istat.it; tratto da Tattara, Corò, Volpe (2006)

3.3.2 Le esportazioni

L'esportazione di mobili del distretto è stata caratterizzata da una forte crescita, dai circa 550 milioni di euro del 1992 è arrivata ai 1600 milioni nel 2003. Si è concentrata nelle prima metà degli anni novanta favorita dalla svalutazione della lira. Per quanto riguarda i principali mercati di sbocco della produzione Germania, Francia e Regno Unito erano i principali paesi di destinazione, a ridosso di questi si collocavano gli Stati Uniti e la Russia con un'importanza sempre più rilevante.

La mancata possibilità di svalutare la moneta, unitamente all'accresciuta concorrenza internazionale e la crescita di paesi emergenti come la Cina hanno portato le imprese ad un forte arretramento sul mercato americano ed una flessione in quello dell'Europa orientale soprattutto Russia.

Tab 3.8 Le esportazioni nei mercati esteri

	Valori				Composizione (%)				Tasso di crescita annuo medio (%)				
	1992	1996	2000	2003	1992	1996	2000	2003	1993-96	1997-2000	2001	2002	2003
Europa	453,0	1039,3	1230,0	1331,8	83,2	85,1	80,1	83,7	23,8	5,2	7,8	-0,5	0,9
UE I15	418,0	749,8	971,6	1033,2	76,7	65,0	63,3	64,9	18,1	5,1	4,5	0,3	1,5
Europa centro orientale	14,2	200,4	194,9	237,3	2,6	16,4	12,7	14,9	106,1	6,3	24,0	-1,2	-0,5
Altri paesi europei	20,8	44,1	63,5	61,3	3,8	3,6	4,1	3,9	21,8	10,5	10,1	-9,8	-2,8
Africa	2,9	8,9	20,5	22,5	0,5	0,7	1,3	1,4	37,3	21,0	-6,0	-9,1	28,4
America	34,7	76,3	192,5	156,9	6,4	6,2	12,5	9,9	22,4	22,0	3,6	-1,6	-20,0
America Latina	1,8	6,9	18,2	14,0	0,3	0,6	1,2	0,9	48,3	32,2	29,3	-3,1	-38,7
Nord America	32,9	69,4	174,3	143,0	6,0	5,7	11,3	9,0	21,2	21,4	0,9	-1,4	-17,5
Asia	50,5	92,4	86,0	70,8	9,3	7,6	5,6	4,4	16,5	1,9	7,7	0,8	-24,2
Asia centrale	0,0	1,8	3,8	4,0	0,0	0,1	0,2	0,3	262,5	30,9	17,7	2,1	-11,6
Asia orientale	13,6	50,1	38,0	32,6	2,5	4,1	2,5	2,0	39,4	-4,3	-9,6	-3,4	-1,8
Medio Oriente	36,9	40,5	44,2	34,1	6,8	3,3	2,9	2,1	2,6	7,5	21,6	3,4	-38,6
Oceania	3,5	5,1	7,0	9,6	0,6	0,4	0,5	0,6	9,9	8,0	6,5	27,1	1,4
Mondo	544,6	1222,0	1536,0	1591,6	100,0	100,0	100,0	100,0	36,3	9,0	11,7	-1,9	-9,7

Fonte: www.coeweb.istat.it; tratto da Tattara, Corò, Volpe (2006)

La congiuntura sfavorevole degli ultimi anni e la crisi che ha investito i mercati nel 2008 hanno ridotto ulteriormente i valori delle esportazioni distrettuali, infatti i dati attestati nel 2009, pari a 584 milioni di euro, mostrano una contrazione del 23,86% rispetto a quelli registrati nel 2008.

Non avendo disponibili i dati del 2010 per il distretto, poiché il distretto si estende per gran parte nella provincia di Treviso si possono analizzare quelli relativi al settore del mobile per tale provincia.

Il settore dei mobili registra a Treviso una variazione annuale contenuta (+6,9%) perfettamente in linea con quella veneta e di poco superiore al dato medio nazionale (+4,9%).

In valori assoluti l'export di mobili passa dai 909 milioni dei primi nove mesi del 2009 ai 972 milioni dello stesso periodo del 2010, confermando Treviso la prima provincia italiana nelle esportazioni di mobili, nonostante non si siano ancora raggiunti i livelli export del 30.09.2008 quando i valori superavano i 1.100 milioni di euro.

Nella graduatoria per valori assoluti Treviso precede la provincia di Pordenone che si colloca al 2° posto con 448 milioni di euro al 30.09.2010 (+4,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente).

Per quanto riguarda i principali mercati di destinazione, si segnala una ripresa dell'export provinciale verso la Germania con un +13,5% rispetto al 30.09.2009; positiva anche la variazione biennale (+10,8%). In crescita tutto il mercato europeo che registra una variazione annuale del +9,6% anche se non recupera completamente le perdite subite nel corso del 2009. In particolare si segnala l'importante recupero verso la Spagna, pari al +46,6%, anche se il raffronto con l'analogo periodo del 2008 presenta ancora una situazione negativa (-4,8%).

Si continuano a registrare pesanti flessioni verso il mercato russo: -7,8% in termini di variazione annuale e -33,6% nel biennio.

Tab 3.9 Le esportazioni nei mercati esteri per le aziende del settore Legno-Arredo della provincia di Treviso

Territorio	Export 2008	Export 2009	Export 2010	Variazioni percentuali		Incidenza	
				10/09	10/08	2009	2010
Germania	181.982	177.717	201.651	13,5	10,8	19,5%	20,7%
Francia	156.591	158.470	165.438	4,4	5,6	17,4%	17,0%
Regno Unito	169.777	104.812	115.496	10,2	-32,0	11,5%	11,9%
Russia	90.881	65.503	60.383	-7,8	-33,6	7,2%	6,2%
Spagna	51.595	33.508	49.136	46,6	-4,8	3,7%	5,1%
Stati Uniti	56.150	43.869	47.445	8,2	-15,5	4,8%	4,9%
Svizzera	23.223	26.628	32.335	21,4	39,2	2,9%	3,3%
Belgio	36.854	31.564	30.599	-3,1	-17,0	3,5%	3,1%
Svezia	28.145	18.916	23.802	25,8	-15,4	2,1%	2,4%
Grecia	34.350	28.004	20.842	-25,6	-39,3	3,1%	2,1%
Unione Europea	784.672	647.763	709.871	9,6	-9,5	71,2%	73,0%
Extra Ue	315.868	261.462	262.285	0,3	-17,0	28,8%	27%
Totale export	1.100.540	909.226	972.155	6,9	-11,7	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborazione Ufficio Studi Cciaa Treviso su dati Istat; tratto L'economia della Marca Trevigiana (2011)

3.4 Nascita ed evoluzione del distretto

3.4.1 Anni '50-'60

La nascita del distretto risale ai primi anni cinquanta, è infatti in questo periodo che un tessuto di aziende, costituito principalmente ancora da unità artigianali, ha iniziato a rispondere alla forte domanda di ricostruzione e di rinnovo delle forme abitative che si era generata rispettivamente in seguito alla ricostruzione post-bellica e all'aumento del reddito, che ha consentito di aumentare la spesa per i beni dell'arredamento e della casa.

E' proprio in questi anni che si ha da un lato la trasformazione di alcune falegnamerie artigianali in mobilifici industriali e dall'altro la creazione ex novo di aziende.

E' quindi subito dopo la seconda guerra mondiale che attorno ai comuni di Brugnera, Sacile e Prata di Pordenone il settore del mobile cominciava ad assumere delle dimensioni rilevanti.

Nella parte trevigiana, eccezion fatta per i comuni di Godega di Sant'Urbano, Motta di Livenza, Gaiarine, Oderzo e Cimadolmo, il settore del legno-arredo non è ancora altrettanto uniformemente sviluppato.

Analizzando i dati occupazionali forniti dal censimento del 1951 è evidente quanto detto sopra, il comune di Sacile è quello che ha un numero di addetti più elevato 376, seguito dal comune di Brugnera con 216 addetti e da quello di Prata di Pordenone con 104 addetti.

Per quanto riguarda la parte trevigiana anche guardando i dati dei comuni con valori più elevati (Godega di Sant'Urbano 152 addetti, Motta di Livenza 73 addetti, Gaiarine 66 addetti, Oderzo 59 addetti, Cimadolmo 54 addetti) risultano irrilevanti se confrontati con i tre comuni friulani.

I primi anni sessanta per i comuni storici del distretto si può notare una significativa crescita occupazionale : tra il 1951 e il 1961 Brugnera passa da 216 a 981 addetti, Prata da 104 a 387, Sacile da 376 a 901, Gaiarine da 66 a 394, Motta da 73 a 209.

Iniziano a vedersi imprese già di una certa dimensione (dimensione media 36 addetti).

Alla fine degli anni sessanta le grandi imprese hanno fatto leva sullo spirito di iniziativa e sul desiderio di mettersi in proprio di alcuni ex dipendenti, spingendoli a creare delle imprese di piccole dimensioni, spesso terziste delle grandi imprese, specializzate nell'esecuzione di un solo componente, di una particolare fase o di un solo tipo di lavorazione.

La scomposizione del ciclo produttivo e la specializzazione in senso verticale è alla base del raddoppio del numero di unità locali e del consolidamento del settore del mobile.

Tab 3.10 Numero di addetti per comune anni 1951 e 1961

Comuni	Numero addetti	
	1951	1961
Azzano Decimo	19	44
Brugnera	216	981
Budoia	11	21
Caneva	21	42
Chions	7	8
Fontana fredda	49	123
Pasiano di PN	35	42
Polcenigo	26	16
Prata di PN	104	387
Pravisdomini	5	5
Sacile	376	901
Parte PN	869	2580
Provincia PN	1934	3973
Cessalto	10	26
Chiarano	3	8
Cimadolmo	54	105
Codognè	24	66
Cordignano	25	61
Fontanelle	7	10
Gaiarine	66	394
Godega di Sant'Urbano	152	108
Gorgo al Monticano	7	56
Mansuè	3	4
Meduna di Livenza	13	125
Motta di Livenza	73	209
Oderzo	59	157
Ormelle	10	39
Orsago	28	23
Ponte di Piave	17	35
Portobuffolè	12	135
Salgareda	29	26
San Polo di Piave	26	24
Anone Veneto	15	14
Pramaggiore	9	9
Parte TV*	642	1634
Provincia TV	4710	9121
Totale distretto	1511	4214
Totale provinciale (TV+PN)	6644	13094

*include anche i comuni della provincia di Venezia Pramaggiore e Annone Veneto

Fonte: Istat; tratto da Baldin (2008)

Tab 3.11 Numero di unità locali per polo produttivo negli anni 1951 e 1961

Comuni	Numero unità locali	
	1951	1961
Parte PN	127	141
Provincia PN	466	404
Parte TV*	178	185
Provincia TV	1303	1275
Totale distretto	305	326
Totale provinciale (PN+TV)	1769	1679

*include anche i comuni della provincia di Venezia Pramaggiore e Annone Veneto

Fonte: Istat; tratto da Baldin (2008)

3.4.2 Anni '70

Un primo elemento di forte crisi si manifesta all'inizio degli anni settanta, quando la fase espansiva del mercato interno comincia ad assestarsi. In questo frangente il distretto viene chiamato a fronteggiare una crisi di cui non aveva una esperienza precedente.

La soluzione è individuata nella scelta strategica del decentramento produttivo, il quale ha accentuato la specializzazione produttiva e l'innovazione tecnologica, che hanno condotto all'evoluzione del sistema produttivo distrettuale.

Lo sviluppo del decentramento è un'innovazione importante che porta alla:

- nascita di sub-settori produttivi (aziende di componentistica)
- formazione di nuovi mercati di fase
- crescente divisione del lavoro tra mobilifici e fornitore

Allo stesso tempo permette di mantenere una serie di vantaggi tipici dell'area quali:

- controllo della dimensione aziendale
- stabilità nel rapporto del territorio
- flessibilità produttiva

Il censimento del 1971 mostra come dal nucleo originario, formatosi attorno ai comuni di Brugnera, Prata di Pordenone e Sacile, il distretto si sia progressivamente espanso fino a comprendere anche i comuni di Azzano Decimo, Fontanafredda e Pasiano di

Pordenone, con effetti positivi anche sull'occupazione, infatti Azzano Decimo passa da 44 a 256 addetti, Fontanafredda da 123 a 338 e Pasiano da 52 a 827.

Per quanto riguarda la parte trevigiana la crescita risulta essere più contenuta, ma ad ogni modo degna di nota, le unità locali passano da 185 a 253 ed interessa i comuni di Codognè, Cordignano, Gorgo al Monticano, Mansuè e Ormelle.

Durante gli anni settanta comincia a manifestarsi l'interesse per i mercati esteri, da sempre peculiarità del distretto, e prende avvio quello che viene chiamato il processo di internazionalizzazione delle imprese.

Tab 3.12 Numero di unità locali per polo produttivo negli anni 1961 e 1971

Comuni	Numero unità locali	
	1961	1971
Parte PN	141	221
Provincia PN	404	492
Parte TV*	185	253
Provincia TV	1275	1520
Totale distretto	326	474
Totale provinciale (TV+PN)	1679	2012

*include anche i comuni della provincia di Venezia Pramaggiore e Annone Veneto

Fonte: Istat; tratto da Baldin (2008)

Tab 3.13 Numero di addetti per comune negli anni 1961 e 1971

Comuni	Numero addetti	
	1961	1971
Azzano Decimo	44	256
Brugnera	981	2112
Budoia	21	30
Caneva	42	231
Chions	8	37
Fontana fredda	123	388
Pasiano di PN	42	827
Polcenigo	16	53
Prata di PN	387	1496
Pravisdomini	5	189
Sacile	901	689
Parte PN	2580	6308
Provincia PN	3973	7758
Cessalto	26	77
Chiarano	8	18
Cimadolmo	105	108

Codognè	66	124
Cordignano	61	707
Fontanelle	10	201
Gaiarine	394	957
Godega di Sant'Urbano	108	266
Gorgo al Monticano	56	287
Mansuè	4	410
Meduna di Livenza	125	295
Motta di Livenza	209	250
Oderzo	157	210
Ormelle	39	254
Orsago	23	35
Ponte di Piave	35	39
Portobuffolè	135	140
Salgareda	26	164
San Polo di Piave	24	20
Anone Veneto	14	47
Pramaggiore	9	137
Parte TV*	1634	4746
Provincia TV	9121	16642
Totale distretto	4214	11054
Totale provinciale (TV+PN)	13094	24400

*include anche i comuni della provincia di Venezia Pramaggiore e Annone Veneto

Fonte: Istat; tratto da Baldin (2008)

3.4.3 Anni '80-'90

Negli anni ottanta-novanta si sono verificate alcune difficoltà sia di ordine strutturale che congiunturale, che si sono manifestate con una diminuzione del fatturato a livello nazionale. Si è, inoltre, reso evidente che il consumatore cominciava a rivolgere un crescente interesse per soluzioni di arredamento più complesse capaci di garantire una più stabile soddisfazione dell'investimento realizzato. Questo cambiamento della domanda ha messo in primo piano problemi relativi alla qualità di prodotto sempre all'interno di un rapporto qualità/prezzo soddisfacente, non bisogna dimenticare che il distretto offre un prodotto di fascia media.

I consumatori tendono quindi a orientarsi verso offerte più innovative e personalizzate.

I cambiamenti imposti ai produttori non hanno riguardato solo il prodotto finito, ma si sono riflessi su tutta la catena del valore settoriale modificando sia i fattori di costo sia le condizioni di varietà/variabilità dell'offerta.

In questi anni un ruolo importante è stato ricoperto dalla ricerca di innovazioni tecnologiche produttive, si è pervenuti a soluzioni sempre più avanzate quali:

- sistemi automatici di verniciatura
- macchine a controllo numerico nelle fasi di lavorazioni
- sistemi cad per la progettazione
- forme di integrazione delle aree di progettazione e di produzione (cad-cam)

La formazione di queste risorse competitive ha costituito la base per il riposizionamento delle imprese del distretto, con una spiccata apertura ai mercati esteri. Sollecitato dalla scarsa dinamicità del mercato interno e dalle ricorrenti svalutazioni del cambio, il sistema distrettuale del mobile ha sviluppato ulteriormente il suo processo di internazionalizzazione consolidando i suoi rapporti con i principali paesi europei e sviluppandone di nuovi con altri mercati più lontano quali quelli statunitensi, quelli dell'Est asiatico e in particolare della Russia.

I censimenti dell'81, del '91 e del '96 mostrano come il settore del mobile sia in continua espansione, le industrie sono largamente diffuse nel territorio che assume le sembianze di un vero e proprio distretto industriale.

Tab 3.14 Numero di unità locali per polo produttivo negli anni 1981, 1991 e 1996

Comuni	Numero unità locali		
	1981	1991	1996
Parte PN	437	554	608
Provincia PN	841	904	1007
Parte TV*	551	710	781
Provincia TV	2597	2754	2907
Totale distretto	988	1264	1389
Totale provinciale (TV+PN)	3438	3658	3914

*include anche i comuni della provincia di Venezia Pramaggiore e Annone Veneto

Fonte: Istat; tratto da Baldin (2008)

Tab 3.15 Numero di addetti per comune negli anni 1981, 1991 e 1996

Comuni	Numero addetti		
	1981	1991	1996
Azzano Decimo	333	356	474
Brugnera	1920	2148	2304
Budoia	166	202	125
Caneva	315	366	388
Chions	74	227	260
Fontana fredda	469	551	734
Pasiano di PN	1368	1535	1592
Polcenigo	124	135	134
Prata di PN	1726	2042	2344
Pravisdomini	267	668	757
Sacile	925	788	672
Parte PN	7687	9018	9784
Provincia PN	10042	11478	12491
Cessalto	144	320	371
Chiarano	149	213	226
Cimadolmo	252	273	265
Codognè	253	366	511
Cordignano	1035	720	530
Fontanelle	286	333	472
Gaiarine	1139	1268	1632
Godega di Sant'Urbano	318	323	345
Gorgo al Monticano	367	360	403
Mansuè	753	870	1018
Meduna di Livenza	232	433	583
Motta di Livenza	526	1201	1479
Oderzo	167	197	454
Ormelle	306	393	353
Orsago	88	140	183
Ponte di Piave	118	185	171
Portobuffolè	75	203	347
Salgareda	237	383	678
San Polo di Piave	112	247	231
Anone Veneto	144	292	271
Pramaggiore	269	429	553
Parte TV*	6970	9149	11076
Provincia TV	23042	25021	27834
Totale distretto	14657	18167	20860
Totale provinciale (TV+PN)	33084	36499	40325

*include anche i comuni della provincia di Venezia Pramaggiore e Annone Veneto

Fonte: Istat; tratto da Baldin (2008)

3.4.4 Anni duemila

Negli anni duemila lo scenario competitivo su cui si sono trovate ad operare le imprese del distretto è profondamente mutato. La pressione della concorrenza localizzata nei paesi a basso costo del lavoro, l'adozione dell'euro, l'evoluzione dei comportamenti di consumo e la crescente varietà/variabilità della domanda hanno obbligato le aziende a rivedere il loro modo di operare e la loro struttura.

L'apertura dei mercati e la globalizzazione dell'economia sono dunque causa di nuove preoccupazioni, le industrie del made in Italy già abituate a decentrare fasi di produzione all'interno sono oggi spinte a delocalizzare la produzione in paesi a basso-medio reddito, dove spesso è possibile avere a disposizione una forza lavoro istruita e a un costo che è una frazione di quello italiano.

Venuta meno la flessibilità del cambio al ribasso non si può che rigiocare la carta del progresso tecnico, delle micro invenzioni, della qualità: sono gli elementi che oggi possono ridurre il potere di attrazione dei paesi a basso costo, verso i quali verranno spostate alcune fasi di produzione, ma magari non i processi per intero (Feltin e Tattara, 2010 p.5).

Il sistema produttivo distrettuale, e veneto in generale, deve fare i conti con una diversa struttura produttiva che sposta importanti impianti all'estero e richiede una nuova organizzazione a livello internazionale della catena del valore.

Questa struttura va di pari passo con un passaggio da dimensioni di impresa molto piccole, che erano caratteristiche di uno sviluppo regionale, a dimensioni medie, grandi a sufficienza per produrre efficientemente su alcuni segmenti di produzione, con un rafforzamento delle forme di coordinamento a livello di gruppo o di accordi tra imprese.

Le imprese distrettuali hanno reagito all'erosione dei margini competitivi attraverso la:

- maggiore qualità
- flessibilità
- riduzione drastica dei tempi di risposta
- ricerca di segmenti di mercato più alti
- delocalizzazione di alcune fasi della produzione manifatturiera

Dall'Asia orientale (in particolar modo Cina) si importano prodotti semilavorati che vengono usati dalle industrie locali o prodotti finiti che sono destinati direttamente al

mercato finale, che, spesso, sono stati commissionati da imprese venete che in quei paesi hanno le loro sedi o i loro fiduciari e che successivamente li collocano sul mercato interno o li esportano in altri paesi europei. Le importazioni dall'Asia non necessitano di un precedente flusso di esportazioni di prodotti semilavorati perché in Asia sono disponibili ottime materie prime e semilavorate, e i costi e il tempo richiesto per il trasporto sono elevati (Feltrin e Tattara, 2010 p 32).

Le imprese distrettuali, e venete in genere, hanno dunque dovuto per la prima volta spostare parti delle catene del valore in paesi a basso costo del lavoro, per ottenere l'aumento dei margini di competitività che prima venivano ristabiliti dalla debolezza del cambio della lira.

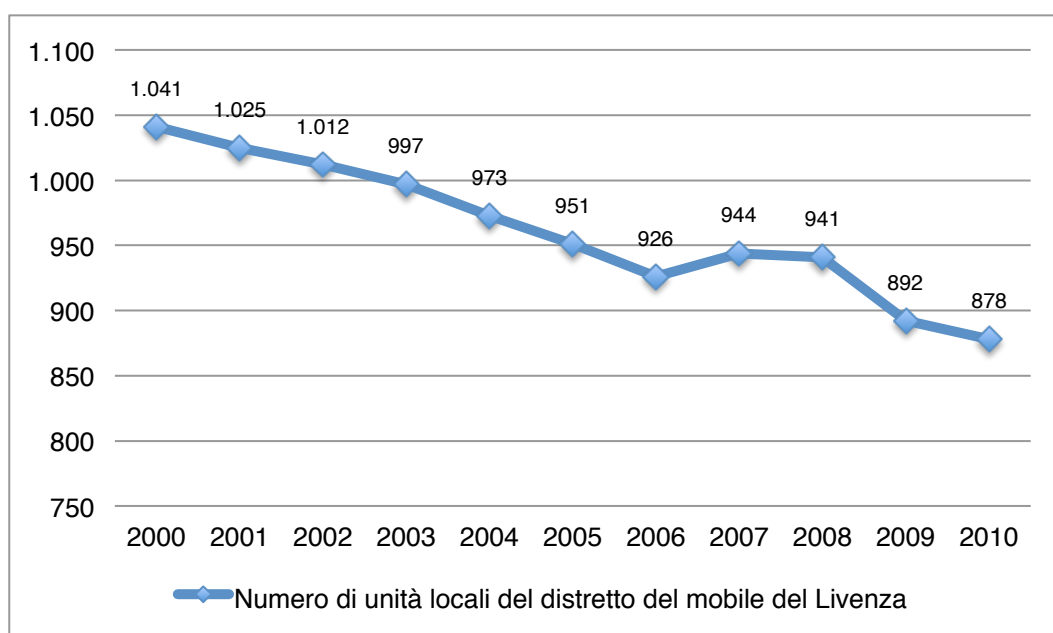
Ormai il distretto non può più essere considerato come l'area dove si svolge la maggior parte della produzione e risulta difficile definire cosa sia esattamente un distretto.

Analizzando i dati relativi al numero di aziende nella parte trevigiana del distretto è possibile notare che la tendenza è quella di una progressiva riduzione del loro numero, soprattutto dopo la crisi del 2008. Come si può notare dal grafico 4.2 si passa dalle 944 unità del 2007 alle 892 del 2009, alle 878 del 2010, rispettivamente con una riduzione del numero di imprese dal 2009 al 2007 pari al 5,51% e del 7% se si guarda il periodo 2007-2010.

Guardando i dati relativi alla parte friulana non si può che confermare quanto detto sopra, il numero di aziende nel 2009 è di 296 con una contrazione pari al 34,80% rispetto al 2007.

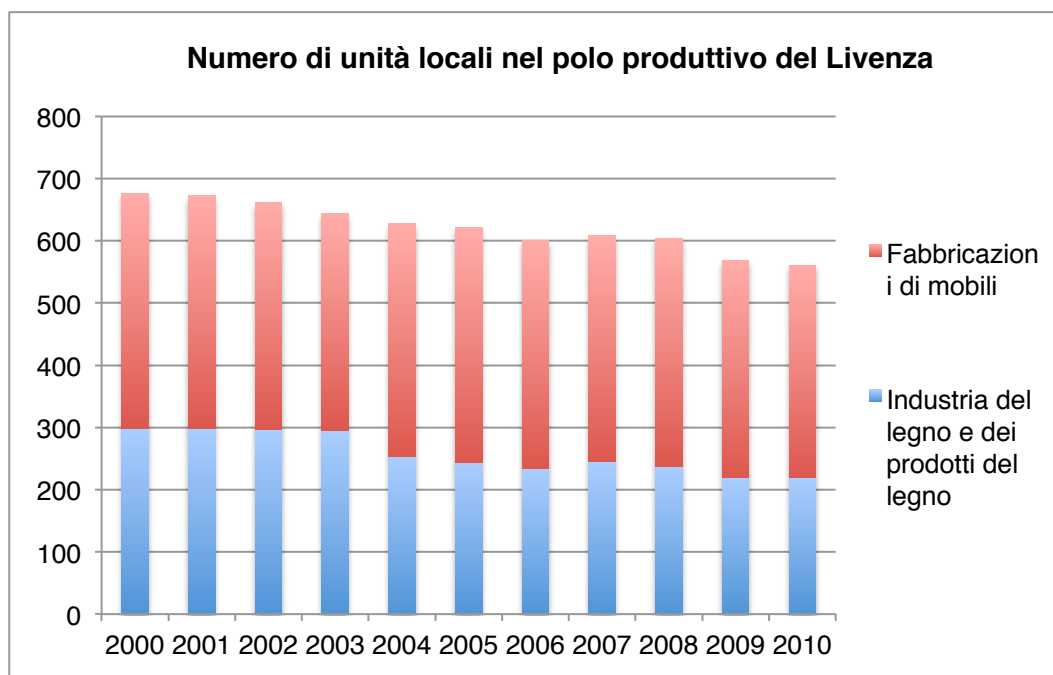
Disaggregando i dati relativi al polo trevigiano (grafici 4.3 e 4.4) possiamo notare che il Quartier Piave ha una riduzione del numero d'imprese meno marcata rispetto a quella dell'area liventina, probabilmente perché è caratterizzata dalla fabbricazione di un prodotto di fascia medio alta. Per quanto riguarda la tipologia di aziende in entrambi i poli produttivi prevalgono le aziende che producono mobili finiti.

Fig 3.2 Numero di unità locali del distretto del mobile del Livenza



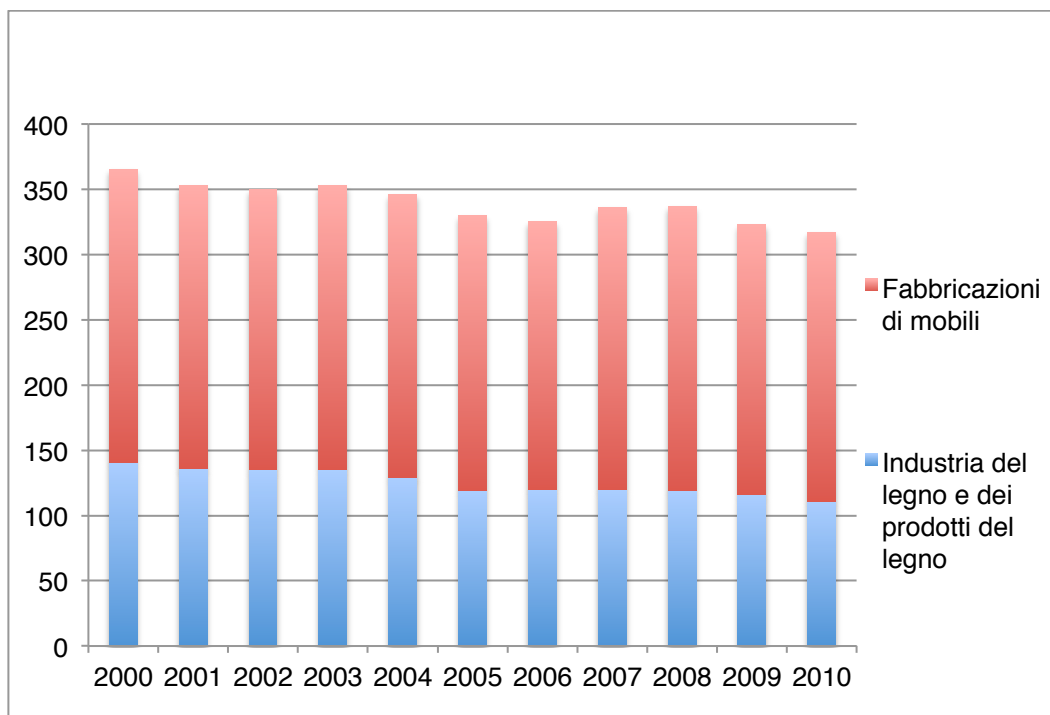
Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

Fig 3.3 Numero di unità locali nel polo produttivo del Livenza



Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

Fig 3.4 Numero di unità locali nel polo produttivo del Quartier del Piave



Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

3.5 Il distretto e l'ambiente

Il legno-arredamento è uno di quei settori in cui la sfida ambientale sta a poco a poco diventando un fattore importante di competitività, un valore aggiunto che permette alle produzioni italiane di essere riconosciute in quei mercati in cui è più diffusa la sensibilità nei confronti dello sviluppo ecosostenibile.

Il distretto è da anni impegnato nella tutela della salute dei cittadini attraverso una riduzione dell'inquinamento e un miglioramento della qualità della vita e dell'ambiente.

Un progetto recentemente attivato dal Distretto è quello relativo alla mappatura energetica della filiera al fine di ridurre gli sprechi ed aumentare l'efficienza. Si punta all'utilizzo di soluzioni tecnologiche avanzate per andare a ridurre quella che forse è la maggiore fonte di costo delle aziende.

Il distretto del mobile del Livenza è il primo distretto in Italia ad aver ottenuto nel 2006 l'attestato EMAS (Eco Management and Audit Scheme) per APO (Ambito Produttivo Omogeneo), avviando sul territorio un percorso di gestione ambientale con lo scopo di diffondere la cultura dello sviluppo eco sostenibile.

Nell' applicazione del regolamento EMAS, necessaria per ottenere la certificazione, ricopre un ruolo fondamentale il PAT (Programma Ambientale Territoriale) che prevede numerose attività finalizzate a ridurre gli sprechi, i rifiuti e le emissioni in atmosfera, oltre che a promuovere il risparmio energetico e idrico, a livello distrettuale ma anche privato.

Applicando tali norme il distretto del mobile del Livenza ha ottenuto risultati di una certa rilevanza, quali:

- riduzione del 20% le emissioni di composti volatili organici in atmosfera
- raccolta differenziata di rifiuti solidi urbani pari al 65,64%
- certificazione "buono" della acque del fiume Livenza secondo l'indice S.E.C.A.
- elevata percentuale di aziende della filiera che usano materie prime certificate (FSC) per la tracciabilità dei prodotti

Proprio quest'ultimo punto è inerente al progetto che ha come scopo la promozione dello sviluppo di prodotti eco-compatibili, attraverso l'adozione di una politica integrata di prodotto (IPP) che si basa su un accordo tra gli stessi attori che hanno dato vita al progetto EMAS.

Con questo progetto il distretto si impegna a promuovere un marchio ambientale di prodotto, oggi assente in Italia, basato su standard oggettivamente verificabili e stabiliti sulla base dello studio del ciclo di vita dei singoli componenti e processi di fabbricazione del mobile.

Gli studi sul ciclo di vita del prodotto vengono fatti a monte del distretto per i vari componenti e vengono poi messi a disposizione delle aziende. Si controllano non solo le aziende che immettono i prodotti finiti nel mercato, ma anche tutti i fornitori, che pertanto vengono scelti non solo in base ai classici criteri quali costo/qualità ma anche tenendo conto se sono in possesso di requisiti ambientali e di responsabilità sociale certificati.

Lo scopo è quello di rendere tracciabile tutta la filiera produttiva, i fornitori che vengono selezionati sono quelli che dimostrano di usare materie prime certificate FSC e/o utilizzano i pannelli ecologici per la fabbricazione dei loro prodotti.

L'FSC (Forest Stewardship Council) è una ONG internazionale, indipendente e senza scopo di lucro, che include tra i suoi membri gruppi ambientalisti e sociali, comunità indigene, proprietari forestali, industrie che lavorano e commerciano il legno, scienziati e tecnici che operano insieme per migliorare la gestione delle foreste in tutto il mondo

L' FSC è un sistema di certificazione forestale riconosciuto a livello internazionale. Tale certificazione si propone lo scopo di effettuare una corretta gestione forestale e di rendere possibile la tracciabilità dei prodotti derivati.

Il marchio FSC garantisce che il prodotto contiene legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici.

I pannelli ecologici sono pannelli creati con l'utilizzo di materiale riciclato al 100%. Per fare questi pannelli si utilizzano:

- pallets
- trucioli
- mobili vecchi
- potatura di alberi
- imballaggi in genere di legno
- residui di lavorazione
- cassette da frutta

Non tutto il legno può essere usato per fare un pannello ecologico, bisogna che risulti conforme ad alcune norme di salubrità.

Il processo che porta alla fabbricazione di un pannello ecologico prevede una verifica dei requisiti necessari di carattere qualitativo, successivamente il materiale viene sottoposto ad un accurato processo di selezione e pulitura, che provvede a separare il legno da qualsiasi altro materiale estraneo. Tutti gli scarti di produzione (ferro, plastica, carta, vetro, presenti nel legno in entrata) vengono mandati alle aziende che li riciclano. Per quanto riguarda gli scarti di legno, sono state predisposte caldaie per la loro combustione. Si produce così energia elettrica e termica per utilizzarla nel ciclo produttivo, così da ridurre drasticamente il consumo di combustibili fossili e chiudere il circolo virtuoso riciclaggio-riuso. Il risultato di tale processo è un prodotto sicuro, concepito nel pieno rispetto della natura, sia dal punto di vista della produzione che da quello del consumo. Questo prodotto ha le stesse caratteristiche di un pannello in legno vergine, viene utilizzato principalmente per:

- mobili
- rivestimenti
- allestimenti ignifughi

- pareti
- arredamenti di locali pubblici (scuole, uffici, ospedali, biblioteche, comunità, ecc.)

Questi pannelli hanno il vantaggio di poter a loro volte essere riciclati, alimentano un circolo virtuoso di riciclo e riuso.

Nel 2008 la Commissione Europea ha valutato come migliore d'Italia l'accordo sull'IPP tra la provincia di Pordenone, Distretto del mobile e Ministero dell'Ambiente.

La scelta di adottare un marchio di prodotto ambientale permette di essere più competitivi nei confronti della concorrenza nazionale e internazionale, conferisce un plus competitivo soprattutto in quei mercati più sensibili alla situazione ambientale.

CAPITOLO 4

Metadistretto Veneto del Legno-Arredo

1.Sede del Metadistretto

Il Metadistretto è un'organizzazione volontaria, riconosciuta dalla Regione Veneto, la cui adesione è gratuita. Il Metadistretto è stato istituito nel 2007 con il Patto del “Metadistretto Veneto della Filiera Legno-Arredo”, che è scaduto il 31/12/2009, il quale aveva lo scopo di rinnovare, sviluppare e rilanciare i fattori distintivi sui quali poggiava il vantaggio competitivo del “distretto storico” per adeguarli a un contesto che la L.R. 8/2003 riporta alla dimensione regionale, ma che nella realtà si rivolge al mercato globale.

Il rinnovo del Metadistretto Veneto del Legno-Arredo per il periodo 2010-2013 è stato ufficializzato con il DGR 3495 del 30/12/2010 della Regione Veneto.

Al Patto di Sviluppo del Metadistretto Veneto 2010-2013 hanno aderito 338 aziende per un totale di 11.899 addetti, situate in tutte le 7 province del Veneto, e rappresentative di tutte le produzioni della filiera legno-arredo: prime lavorazioni, produzione di pannelli, mobili per la casa, mobili per ufficio, porte, finestre, tendaggi, illuminazione, fino alle costruzioni in legno e i componenti in legno per l'edilizia.

La filiera Legno-Arredo è uno dei comparti manifatturieri più diffusi sul territorio regionale, al suo interno possiamo individuare alcune concentrazioni produttive in alcune aree specifiche, che rappresentano i distretti industriali intesi nella loro definizione storica, quali:

- la Bassa Padana e Bassanese per i mobili classici, in stile e d'arte
- Treviso – Pordenone per il mobile moderno, alle quali possiamo idealmente aggiungere Manzano (UD) per la sedia, tanto da configurare un “sistema Triveneto” della filiera legno-arredo.

La caratteristica fondamentale di queste concentrazioni è quella di essere sempre state fortemente radicate al territorio, di essere formate quasi esclusivamente da PMI

specializzate nelle varie fasi della filiera produttiva, fortemente interconnesse da relazioni di collaborazione, competitività e orientate ad una costante innovazione tecnologica.

2.Specializzazione produttiva

Le produzioni tipiche del Metadistretto sono i mobili classici, in stile e d'arte (area della Bassa Padana e Bassanese) e i mobili moderni (area di Treviso – Pordenone). Tutte le fasi produttive della filiera sono interessate, dalla prima lavorazione (segheria ed essiccazione pannelli), alla seconda lavorazione (produzione di semilavorati, produzione di componenti e lavorazioni specialistiche), alla realizzazione del prodotto finito (per l'edilizia, di arredo e speciali). Se ci riferiamo alla classificazione Ateco 2007 delle attività economiche, le imprese del Metadistretto operano nel comparto 31 ("Fabbricazione di mobili") e nel comparto 16 ("Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero. Fabbricazione di prodotti in legno, sughero, paglia e materiali da intreccio") delle attività manifatturiere (C), nelle quali sono comprese diverse specializzazioni.

3.Struttura del sistema Legno-Arredo Veneto, Triveneto e Nazionale

Se si mette a confronto la situazione del sistema Legno-Arredo nel 2007, quando fu istituito il patto, con quella del 2009 la prima cosa che si può notare è indubbiamente la contrazione del fatturato, a seguito della crisi del 2008 che si è poi protratta fino ad ora. I dati mostrano come il sistema Legno-Arredo italiano sia stato duramente colpito con una contrazione del 14,59% del fatturato totale del 2009, una diminuzione del 11,67% dell'export; anche a livello regionale si conferma questa tendenza, infatti l'export è sceso di oltre il 23% con un calo marcato in Russia (-41% nel periodo gennaio-agosto 2009) che negli ultimi anni era diventato il più importante tra i nuovi mercati.

Tab 4.1 Dati strutturali ed economici del sistema legno-arredo nel 2007

	Italia	Triveneto	Triv./Naz.
Numero unità locali	81000	17600	22%
Numero addetti	410000	126000	31%

Fonte: FederlegnoArredo; tratto da FederlegnoArredo (2010)

Tab 4.2 Dati strutturali ed economici del sistema legno-arredo nel 2007

	Italia	Triveneto	Triv./Naz.
Fatturato	37000	13000	35%
Export	12000	5000	42%
Import	4000	2000	50%

Fonte: FederlegnoArredo; tratto da FederlegnoArredo (2010)

Tab 4.3 Dati strutturali ed economici del sistema legno-arredo nel 2009

	Italia	Triveneto	Triv./Naz.
Numero unità locali	80000	16400	22%
Numero addetti	405000	122000	30%

Fonte: FederlegnoArredo; tratto da FederlegnoArredo (2010)

Tab 4.4 Dati strutturali ed economici del sistema legno-arredo nel 2009

	Italia	Triveneto	Triv./Naz.
Fatturato	31600	11000	35%
Export	10600	4500	42%
Import	5400	2000	50%

Fonte: FederlegnoArredo; tratto da FederlegnoArredo (2010)

4. Le tipologie di cliente

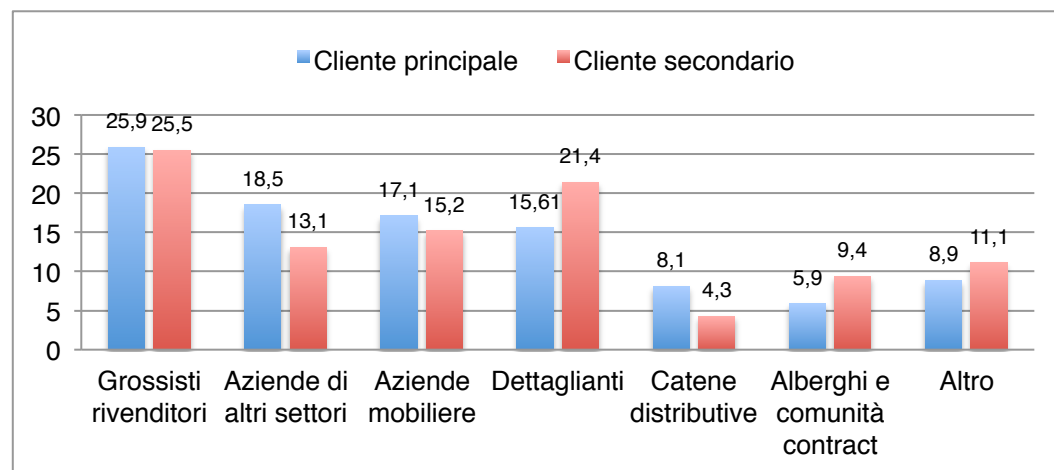
Negli ultimi anni con l'internazionalizzazione dei mercati il settore del mobile ha subito delle radicali trasformazioni, e le aziende del Metadistretto si sono trovate ad operare sempre più nei mercati esteri. Tuttavia si può affermare che per quasi il 90% delle imprese la concorrenza rimane locale, e si concentra prevalentemente nel Triveneto.

Nei mercati in cui operano le aziende del Metadistretto il primo fattore competitivo è il prezzo, probabilmente questo dato è influenzato dalla congiuntura economica sfavorevole, al secondo posto troviamo l'immagine-marchio, seguono lo stile, il design e la qualità-funzionalità. La qualità è da sempre uno dei fattori per cui si caratterizza il sistema del legno-arredo veneto, tuttavia bisogna riconoscere che i concorrenti hanno investito maggiormente su fattori competitivi innovativi come l'eco-sostenibilità dei prodotti che oggi sembrano essere oltre che importanti anche vincenti.

Per quanto riguarda le tipologie di cliente servite dalle aziende del Metadistretto, possiamo dire che al primo posto si collocano i grossisti/rivenditori con il 25,9%, al

secondo posto troviamo le aziende dei altri settori (18,5%), al terzo quelle del settore del mobile (17,1%), seguono i dettaglianti con il 15,5%.

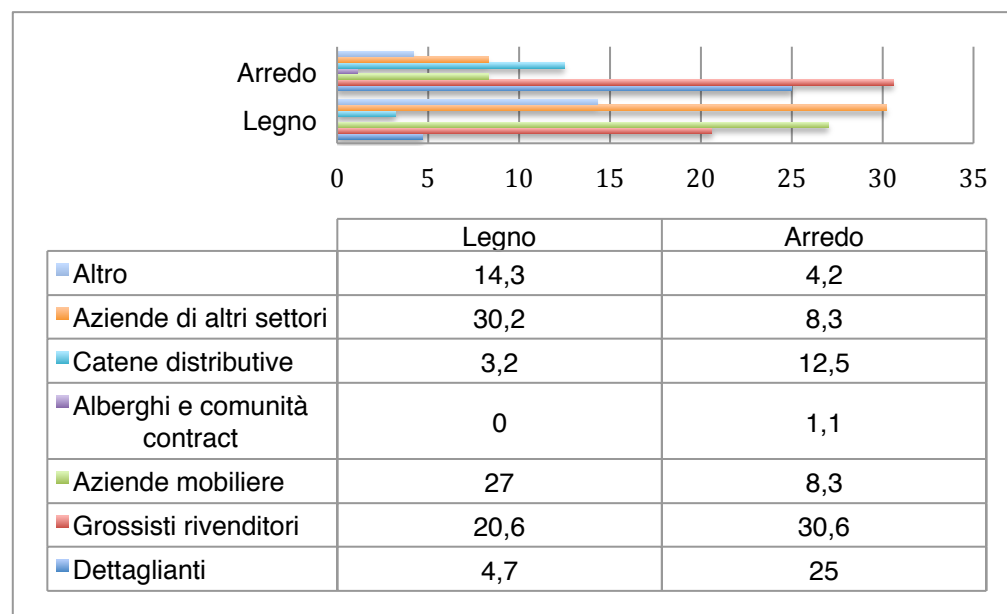
Fig 4.1 Clienti principali per categoria di appartenenza (val%)



Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

Disaggregando il dato per macro-settore si può osservare che per le aziende del settore Legno tra i primi clienti si collocano le aziende di altri settori, seguite dalle aziende mobiliere e dai rivenditori, per le aziende dell'Arredo invece troviamo al primo posto i rivenditori grossisti, seguiti dai dettaglianti e dalle catene distributive.

Fig 4.2 Clienti principali per categoria di appartenenza in base al settore (val.%)



Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

Se si analizza la distribuzione geografica dei clienti, in base a quanto incidono sul fatturato delle imprese, il Triveneto risulta il mercato più importante per la maggioranza delle imprese, che continua a realizzare qui circa la metà del fatturato (32,3%).

Analizzando il dato disaggregando si notano delle differenze rilevanti, in quanto tra le imprese del Legno sono ben il 53,6% a considerare il Triveneto il mercato più importante, mentre tra quelle dell'Arredo solamente il 12,9% lo considera il mercato principale. Da qui si può dedurre la maggiore propensione all'internazionalizzazione delle imprese del settore dell'Arredo, infatti il 21% di queste effettua almeno il 50% del proprio fatturato su mercati esteri.

Tab 4.5 Distribuzione geografica dei clienti (val %)

Mercato		0%-25%	26%-50%	51%-75%	Totale
Triveneto	Tutti	55,8	11,9	32,3	100,0
	Legno	32,1	14,3	53,6	100,0
	Arredo	77,4	9,7	12,9	100,0
Nord Italia (escluso Triveneto)	Tutti	45,8	48,6	5,6	100,0
	Legno	50,0	42,9	7,1	100,0
	Arredo	41,9	53,2	4,9	100,0
Centro Sud Italia	Tutti	77,4	20,9	1,7	100,0
	Legno	81,8	18,2	0	100,0
	Arredo	74,2	22,6	3,2	100,0
Esteri	Tutti	70,9	13,9	15,2	100,0
	Legno	89,3	1,8	8,9	100,0
	Arredo	54,8	24,2	21,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

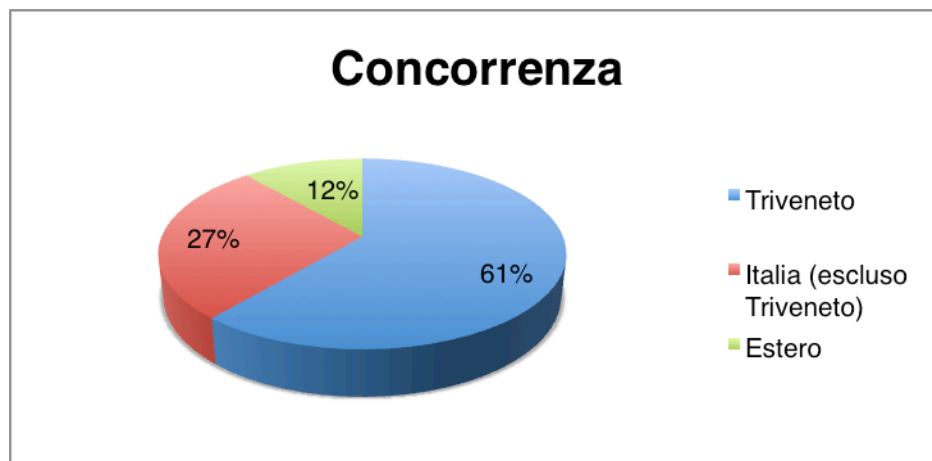
5. La concorrenza e i fattori competitivi

Considerando l'apertura dei mercati è interessante osservare dove si trovano i principali cooccorrenti delle imprese del Metadistretto. La concorrenza rimane locale per la maggioranza delle imprese, la maggioranza si colloca nel Triveneto (61%) e il resto all'interno del mercato italiano (27,4%) senza differenze rilevanti tra il settore del Legno e dell'Arredo.

Se si tiene conto delle dimensioni aziendali si può notare, come è logico aspettarsi, che le aziende di dimensione più piccola servono una clientela per lo più localizzata nel Triveneto, mentre quelle più grandi riescono a collocarsi nel mercato nazionale ed estero.

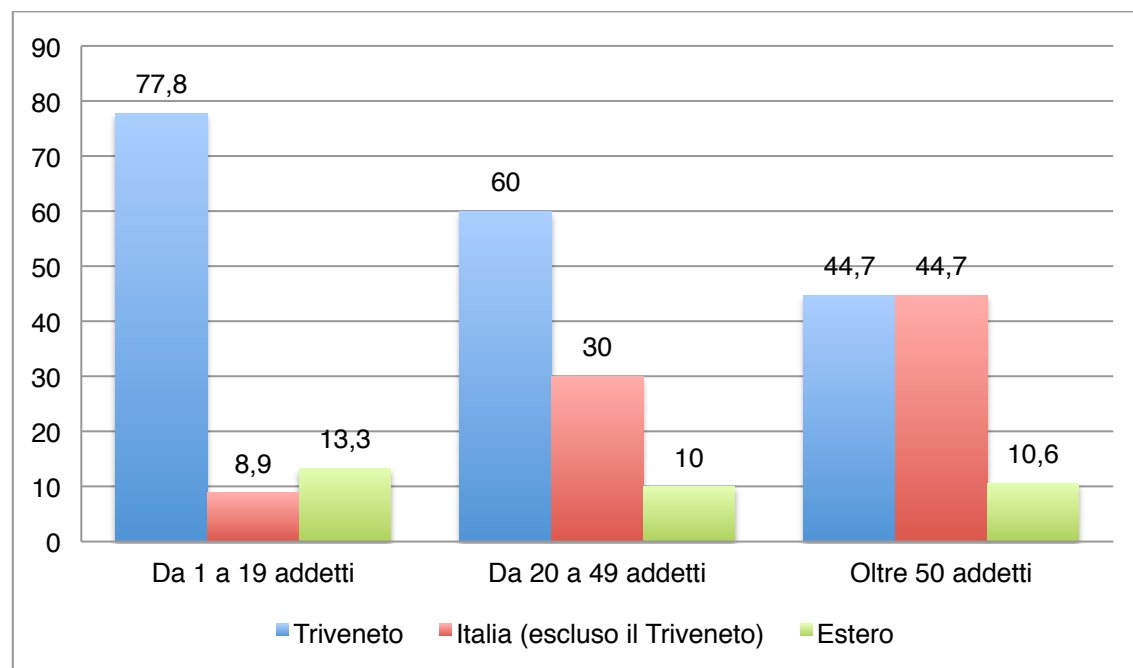
I principali concorrenti esteri arrivano da paesi quali la Germania, l'Austria, la Cina e l'Indonesia.

Fig 4.3: Concorrenza



Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

Fig 4.4 Concorrenti in base alla dimensione aziendale (val %)

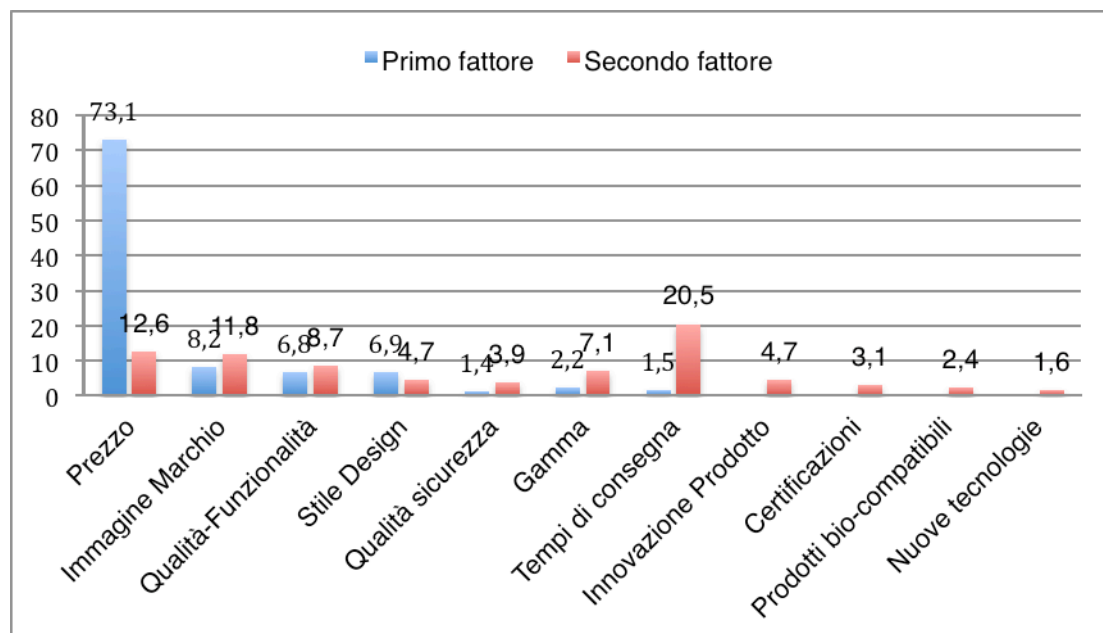


Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

Per quanto riguarda i fattori competitivi si può dire che nei mercati in cui operano le imprese del Metadistretto quello principale è sicuramente il prezzo, la maggioranza delle imprese lo indica come il fattore competitivo principale, probabilmente le cifre sono influenzate dalla particolare congiuntura economica che le aziende stanno

attraversando. Al secondo e al terzo e quarto posto vengono posti rispettivamente il marchio, il design e la qualità. Una notevole importanza è attribuita anche al servizio offerto, in particolar modo ai tempi di consegna.

Fig 4.5 I due principali fattori competitivi (val. %)

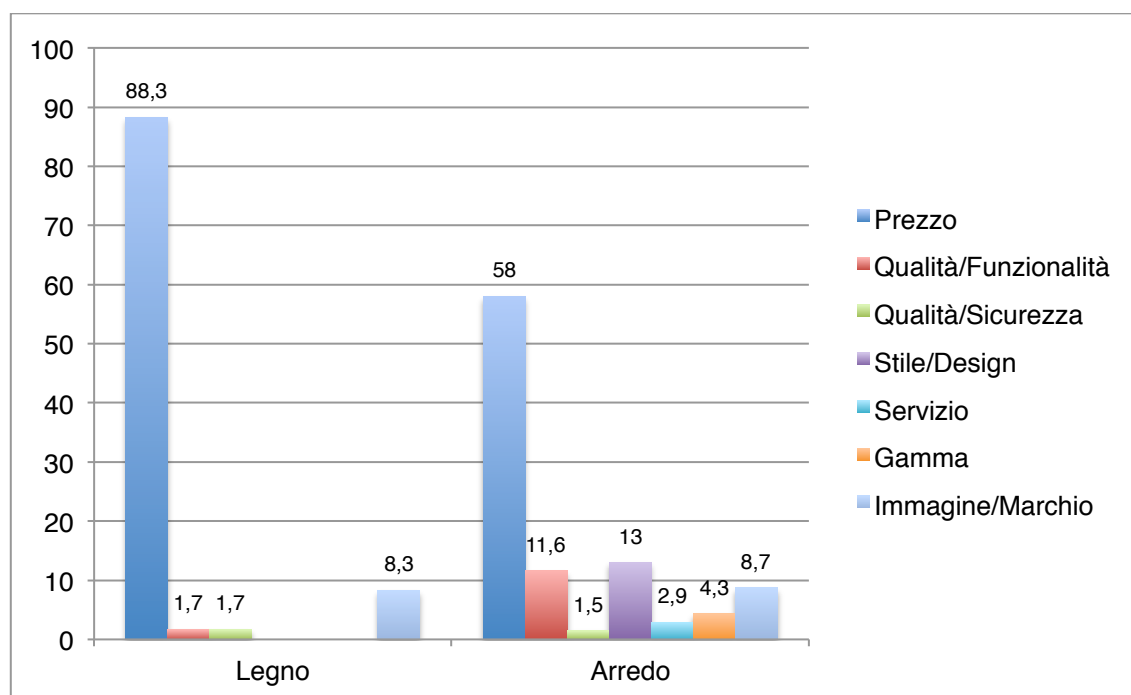


Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

Se si disaggrega il dato per macro-settore si può notare che per le imprese del settore Legno il fattore prezzo diventa ancora più importante, 88,3% rispetto al 73% del dato aggregato, mentre per le imprese dell'Arredo sono importanti anche altri fattori oltre il prezzo, quali lo stile, il design, la qualità, la funzionalità, l'immagine e il marchio.

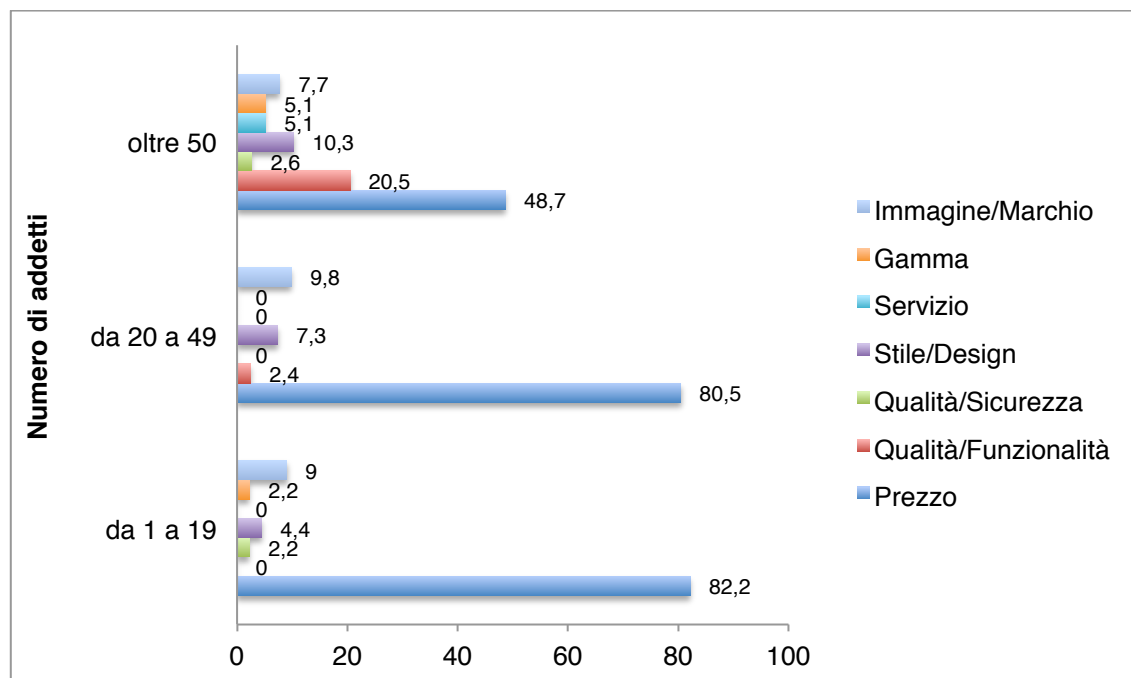
Tra le imprese di maggiori dimensioni, dopo il prezzo, diventa preponderante la funzionalità del prodotto.

Fig 4.6 Principali fattori competitivi (val %)



Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

Fig 4.7 Principali fattori competitivi in base alle dimensioni aziendali (val %)



Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

I punti di forza per le industrie di entrambi i settori sono la qualità/funzionalità, la qualità/sicurezza e il servizio inteso come rapidità nei tempi di consegna, mentre le

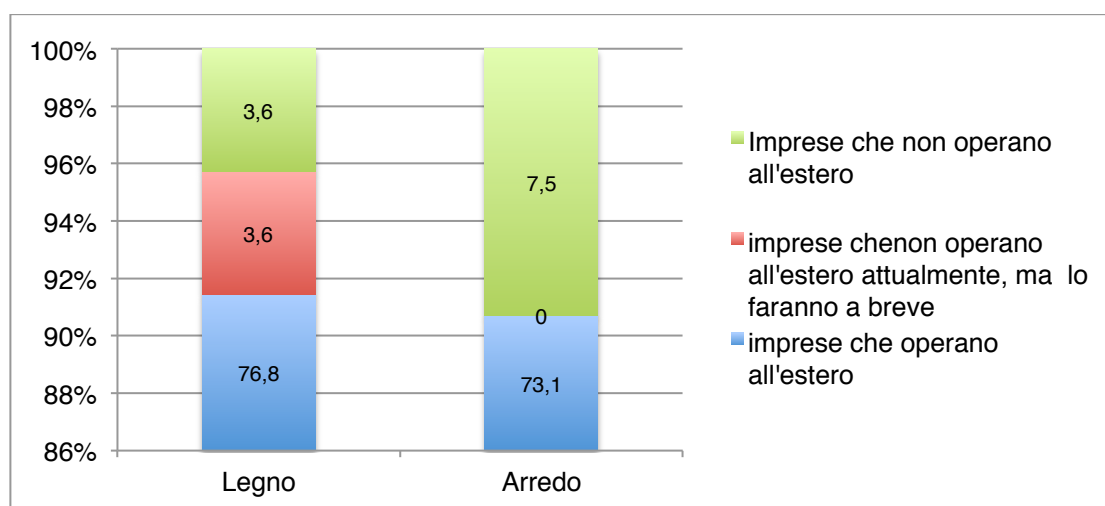
aree su cui focalizzare le risorse nei prossimi anni sono le innovazioni di prodotto e lo sviluppo di prodotti bio-compatibili.

6. Il grado di internazionalizzazione

Il grado di internazionalizzazione delle imprese del Metadistretto Veneto è molto forte, infatti la maggioranza delle imprese (74,5%) è attiva nei mercati esteri.

Disaggregando il dato per macro settore si può notare una maggiore presenza all'estero per le imprese del settore Legno (76,8%), rispetto a quelle del settore Arredo (73,1%).

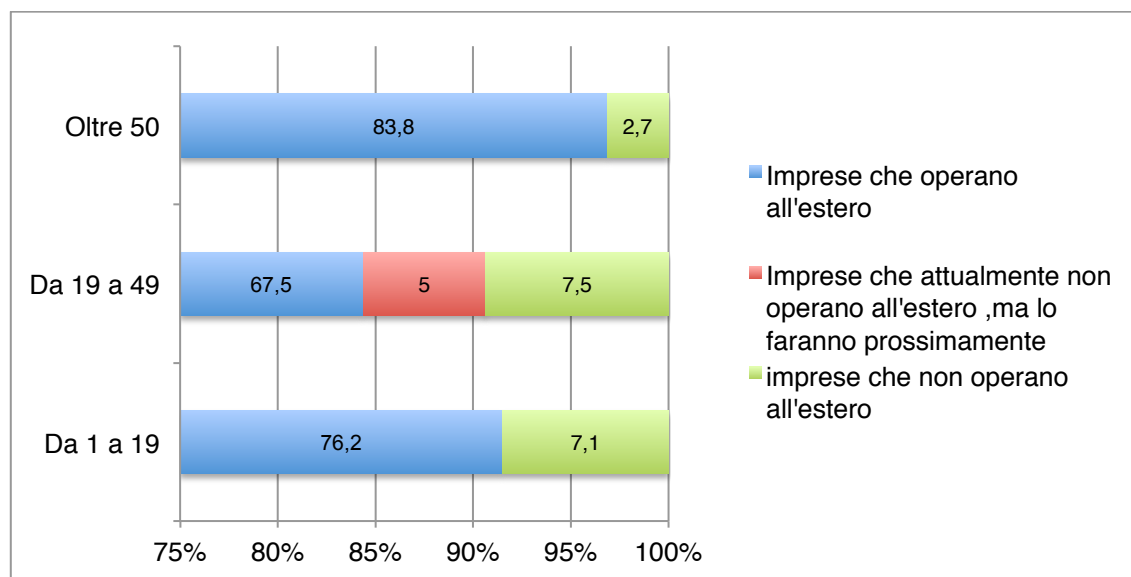
Fig 4.8 Presenza nei mercati esteri



Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

Se si passa ad analizzare i dati per divisione di classe dimensionale, si nota come esista una correlazione tra grandi dimensioni dell'impresa e propensione all'internazionalizzazione. Le imprese più grandi, oltre i 50 addetti, sono quelle in assoluto più attive all'estero, seguono quelle di dimensioni più piccole e poi quelle di dimensioni medie.

Fig 4.9 Presenza nei mercati estere in base alla dimensione media aziendale



Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

6.1. Le tipologie di internazionalizzazione

Le tipologie di internazionalizzazione sono molteplici, la principale è la vendita di prodotto servizi all'estero, segue l'attivazione di una propria rete distributiva e la commissione di produzione o servizi all'estero.

Guardando le differenze tra il settore Legno e il settore Arredo possiamo dire che la vendita all'estero e l'attivazione di una propria rete di vendita sono scelte operate in gran parte dalle imprese dell'Arredo, mentre la produzione all'estero è una prerogativa delle imprese del Legno.

Quando la produzione è effettuata all'estero, la maggior parte delle aziende decide di realizzare strutture produttive ex novo, meno frequente è la scelta di utilizzare strutture già esistenti, che vengono rilevate oppure acquisite con l'istituzione di join venture.

Estremamente diffuso è il fenomeno della delocalizzazione, che per le aziende del Metadistretto risulta superiore alla media nazionale.

Fig 4.6 Tipologia di internazionalizzazione (val.%)

	Legno	Arredo	Tutti
Vende dall'Italia prodotti o servizi	87,5	100,00	94,5
Commissiona la produzione o servizi	62,5	34,6	49,7
Produce usando strutture preesistenti	26,5	3,1	14,6
Ha aperto un nuovo stabilimento	45,8	4,0	24,3
Ha una propria rete distributiva all'estero	48,0	60,6	54,8

Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

Se si analizzano le tipologie di internazionalizzazione rispetto alla classe dimensionale risulta evidente che le imprese di dimensioni maggiori hanno stabilito dei rapporti con l'estero più strutturati e complessi. Ad esempio la vendita di prodotti all'estero viene effettuata dalla maggioranza delle aziende con un numero di addetti compresi tra 1 e 19, mentre viene effettuata da tutte le aziende che superano i 20 addetti.

Si può notare inoltre come la scelta di avere una propria rete distributiva all'estero sia una scelta rara tra le imprese del settore Legno di piccole e medie dimensioni, mentre è molto più comune tra quelle di dimensioni maggiori. Un discorso analogo si può fare per la produzione in stabilimenti preesistenti o ex novo, questo tipo di scelta è sempre effettuata da aziende di dimensioni maggiori, probabilmente perché le piccole imprese non hanno le risorse finanziarie necessarie ad un investimento di questo tipo.

Tab 4.7 Tipologia di internazionalizzazione in base alla classe dimensionale (val.%)

	Da 1 a 19	Da 20 a 49	Oltre 50	Tutti
Vende dall'Italia prodotti o servizi	84,0	100,0	100,0	94,5
Commissiona la produzione o servizi	44,4	42,1	57,9	49,7
Produce usando strutture preesistenti	4,0	5,6	33,3	14,6
Ha aperto un nuovo stabilimento	7,1	6,7	47,4	24,3
Ha una propria rete distributiva all'estero	21,4	35,3	85,2	54,8

Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

Si può concludere dicendo che le tipologie di internazionalizzazione dell'Arredo hanno un carattere più commerciale, come la vendita e l'organizzazione di una rete distributiva. Per quanto riguarda la produzione si può dire che l'intenzione dei produttori italiani di mobili sembrerebbe quella di mantenere la produzione in Italia, per

conservare un elevato standard qualitativo, continuando ad attivare le subforniture dei componenti e delle parti più specializzate in Italia e di quelle meno sofisticate all'estero per contenere i costi.

6.2. La delocalizzazione produttiva

Le produzioni che le imprese effettuano negli stabilimenti esteri si possono dividere in tre categorie principali:

- semilavorati, che vengono poi immessi come componenti nel ciclo produttivi in Italia
- prodotti finiti che vengono importati e venduti in Italia
- prodotti finiti che vengono venduti all'estero

La scelta di importare semilavorati che vengono utilizzati come componenti è praticata dal 61,9% delle aziende del Metadistretto, disaggregando il dato per macro settore non si notano grandi differenze in quanto è una scelta comune per il 61,1% delle imprese del Legno e per il 60% dell'Arredo. Dello stesso tenore si dimostra la scelta di importare prodotti finiti per il mercato italiano che è condivisa dal 65,4% delle aziende, qui disaggregando il dato si può notare una leggera prevalenza nel settore dell'Arredo, 66,7 % contro il 63,2% del Legno.

La strategia più comune di delocalizzazione risulta essere la produzione di prodotti finiti che vengono venduti direttamente nel mercato estero. Questa però risulta essere più una strategia di crescita, di espansione in nuovi mercati piuttosto che di riduzione dei costi.

Dividendo le aziende per classi dimensionali si nota ancora la correlazione tra dimensione dell'impresa e capacità di sostenere i costi della delocalizzazione produttiva.

Tab 4.8 Tipologia di produzione per settore (val. %)

	Semilavorati	Prodotti finiti per il mercato italiano	Prodotti finiti per il mercato estero
Tutti	61,9	65,4	74,2
Legno	61,1	63,2	76,9
Arredo	60,0	66,7	66,7

Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

Tab 4.9 Tipologia di produzione per classe dimensionale (val. %)

Classe dimensionale	Semilavorati	Prodotti finiti per il mercato italiano	Prodotti finiti per il mercato estero
Da 1 a 19	80,0	71,4	25,0
Da 20 a 49	50,0	60,0	75,0
Oltre 50	50,0	63,6	91,7

Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

7. La congiuntura e le prospettive future del Metadistretto

7.1. L'andamento delle imprese in seguito alla crisi del 2008

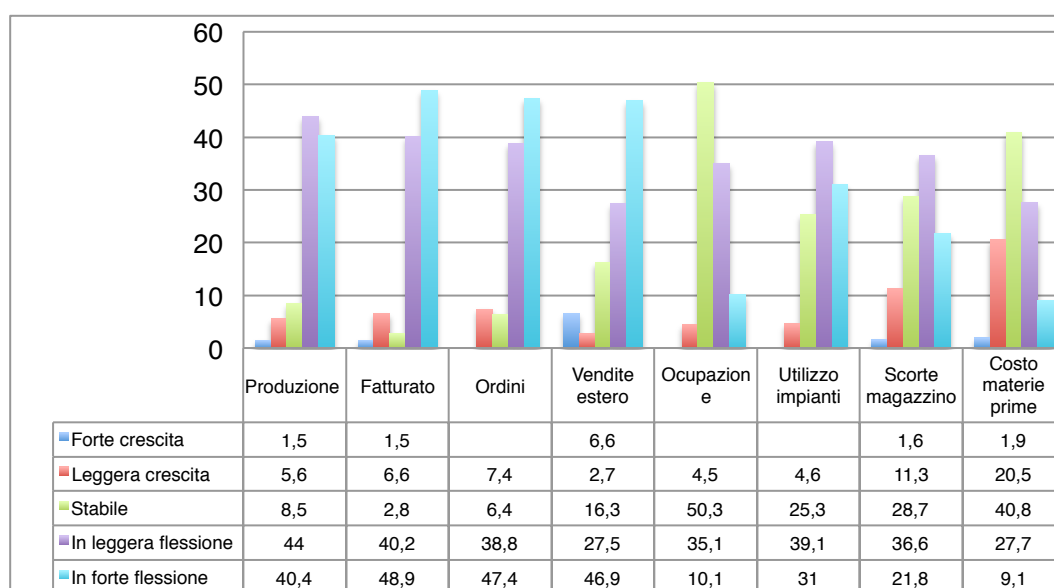
La crisi del 2008 ha lasciato pesanti segni sulle aziende del Metadistretto Veneto della filiera legno-arredo.

Per quanto riguarda la produzione, le vendite all'estero, l'occupazione e il fatturato si nota un andamento in forte flessione.

Le aziende reagiscono a questa crisi attraverso la riduzione delle scorte in magazzino e cercando di ridurre per quanto possibile l'impatto occupazionale, ricorrendo spesso alla cassa integrazione.

Analizzando i dati ricavati da Fondazione Nord-Est in merito ad una loro ricerca effettuata nel 2009, si può notare che per quanto riguarda i parametri produzione, occupazione fatturato, ordini e vendite all'estero la maggioranza delle imprese ha evidenziato una forte flessione (figura 4.10).

Fig 4.10 Andamento dei parametri aziendali nell'anno 2008-2009 (val. %)



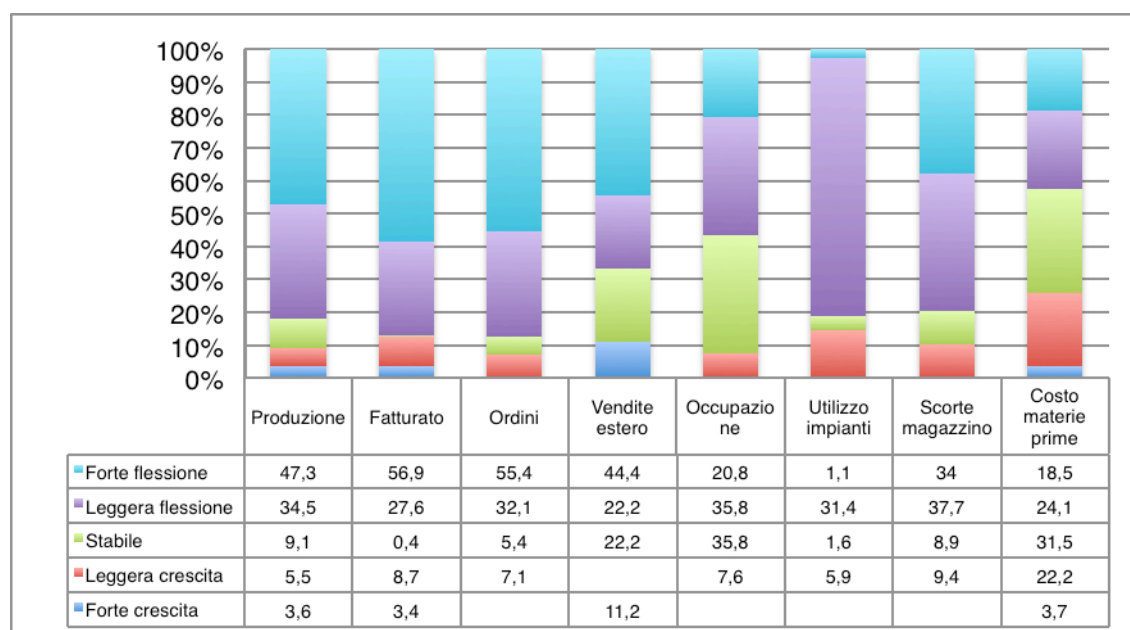
Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

Disaggregando il dato per macro settore si nota che le imprese del Legno risultano essere colpite maggiormente, il dato dell'occupazione mostra infatti una forte flessione pari al 20,8% nelle industrie del Legno che non è presente in quella dell'Arredo.

Osservando il parametro produzione, seppur in calo per entrambi i settori, la situazione si inverte, infatti sono le imprese dell'Arredo a soffrire maggiormente di un calo dei volumi.

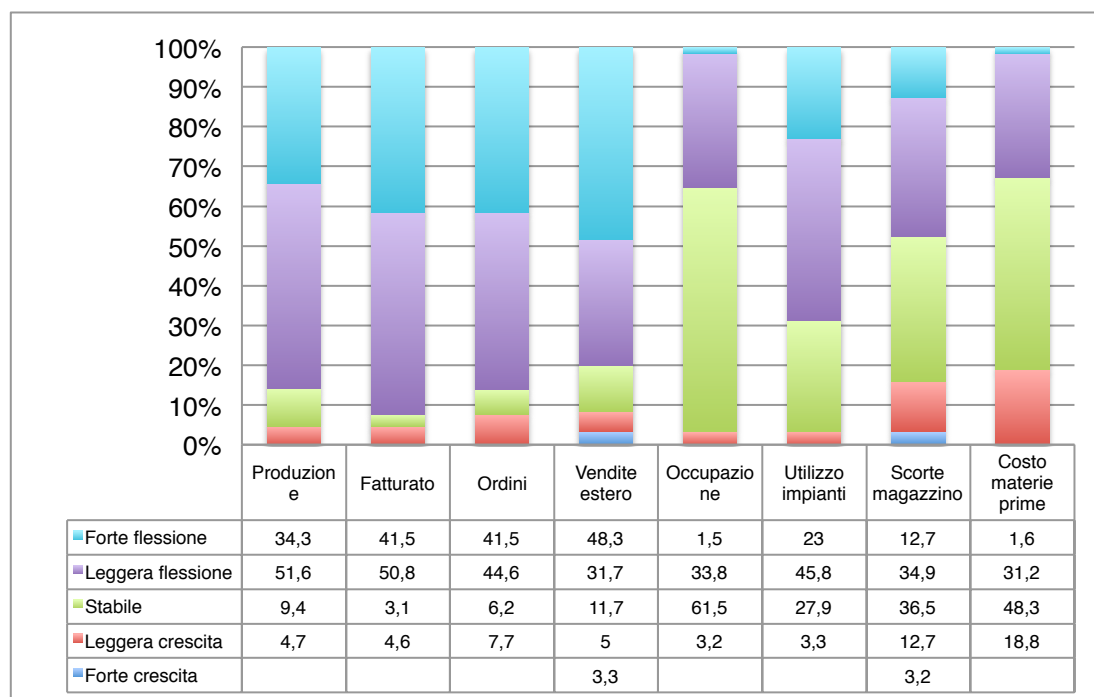
Anche se la crisi sembra aver colpito i settori con intensità diverse, non si può che confermare una generale situazione di crisi ed incertezza che non sembra dissolversi.

Fig 4.11 Andamento dei parametri aziendali nell'anno 2008-2009 (val. %). Settore Legno



Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

Fig 4.12 Andamento dei parametri aziendali nell'anno 2008-2009 (val. %). Settore Arredo



Fonte: Fondazione Nord Est- Metadistretto Veneto della filiera Legno Arredo (settembre, ottobre 2009, n. casi 144); tratto da Fondazione Nord-Est (2009)

7.2.1 fattori di criticità per l'industria del Legno-Arredo

I fattori di criticità per l'industria del Legno-Arredo sono molteplici, ma per analizzarli al meglio è conveniente raggrupparli in due macro-categorie interpretative:

- evoluzione dei mercati e della concorrenza internazionale
- scelte strategiche e di posizionamento delle imprese per il futuro

Negli ultimi anni con l'apertura dei mercati e la globalizzazione della produzione ci si è trovati a misurarsi con una concorrenza sempre più serrata ed internazionale che ha dato avvio ad un processo di progressivo cambiamento dei mercati. La crisi del 2008 ha accelerato l'affermazione di alcune tendenze, già precedentemente in atto, che stanno contribuendo a cambiare profondamente il mercato, quali:

1. una *progressiva erosione della quota di mercato italiana nel mondo*: negli ultimi decenni la quota italiana all'interno dei mercati globali è andata via via diminuendo sempre più. Negli ultimi anni si è assistito alla crescita della Cina che ha sorpassato l'Italia ed è diventata leader nell'export, soprattutto per

quanto riguarda i prodotti di fascia medio-bassa. E' ragionevole credere che per quanto concerne le fasce di mercato medio-alte il peso dell'arredo italiano sia, per adesso, decisamente superiore.

2. *un basso tasso di crescita della domanda interna*: il mercato nazionale in ogni caso non potrebbe trainare l'intero settore del Legno-Arredo.
3. *sviluppo del contract e delle produzioni su progetto*: la percentuale del contract e delle produzioni su commessa è in costante crescita, soprattutto per quanto riguarda i nuovi mercati. Questo tipo di produzioni richiedono grandi capacità progettuali ed organizzative e il Metadistretto Veneto si sta muovendo per servire efficacemente questo segmento di mercato.

Per rispondere a tali cambiamenti le imprese del Metadistretto Veneto si sono trovate a dover ridefinire le proprie strategie e il loro posizionamento sul mercato, in particolare hanno dovuto confrontarsi con:

1. *lo sviluppo di nuovi modelli di consumo*: dalla crisi è emerso una nuova tipologia di consumatore, più consapevole e attento alle caratteristiche di sostenibilità ed eco-compatibilità dei prodotti, con una particolare attenzione al risparmio energetico, all'uso di materiali atossici (ad esempio si è passati dall'uso della vernice solvente all'uso di quella ad acqua).
2. *strategie di costo*: la crisi ha inciso sulle disponibilità economiche dei consumatori, in questo contesto diventa ancora più forte la concorrenza della grande distribuzione che è in grado di offrire una gamma di prodotti standardizzata a prezzi convenienti.

Le imprese venete nell'ultimo periodo hanno risposto a questo fenomeno passando dalla produzione in serie ad una produzione su ordinazione, deindustrializzando i processi produttivi e aumentandone i costi, in altre parole venendo meno a quella che è stata sempre la caratteristica peculiare del sistema Legno-Arredo veneto. Una possibile soluzione a questo problema potrebbe essere quella di attuare politiche di riduzione di costi di produzione, ottenute attraverso la riduzione della gamma di prodotto e delle opzioni personalizzazione al fine di offrire prodotti a prezzi di mercato più bassi senza

rinunciare ai punti di forza del prodotto “ made in Italy” quali design, innovazione, qualità e sicurezza del prodotto, durabilità, affidabilità, rispetto dell’ambiente ecc.

3. *dimensione media delle aziende di filiera*: con l’emergere dello scenario competitivo su scala mondiale sono emersi anche i problemi e i punti di debolezza legati alle dimensioni ridotte delle aziende della filiera Legno-Arredo veneta. Se da un lato le imprese di piccole dimensioni sono più flessibili, dinamiche, più veloci ad adattarsi ai cambiamenti, dall’altro hanno più difficoltà a reperire le risorse utili a far fronte ad investimenti necessari per presidiare il mercato. E’ quindi prevedibile che in un prossimo futuro nasceranno dei progetti di aggregazione tra imprese di due tipi:

- *acquisizioni e fusioni tra aziende*
- *aggregazioni per obiettivi*: collaborazioni per specifiche attività e/o sinergie per la produzione (acquisti materie prime, componenti, fasi della produzione in comune, progetti di distribuzione)
- *progettualità di filiera e/o gruppi merceologici omogenei*

8.Progetti attuati per uscire dalla crisi

Per tentare di uscire dal periodo stagnazione economica le imprese del Metadistretto Veneto hanno deciso di investire le loro risorse nella realizzazione di progetti che seguono due principali linee guida, quella dell’innovazione di prodotto e di processo e quella della scelta di nuove strategie commerciali.

8.1.Innovazione di prodotto e di processo

Le imprese al giorno d’oggi devono far fronte a sempre maggiori pressioni competitive, devono incrementare la produttività e difendere e/o accrescere le proprie quote di mercato, in quest’ottica l’innovazione di prodotti e processi rappresenta una risorsa preziosa.

L’innovazione di prodotto è diventata per le imprese una delle opzioni strategiche più rilevanti per competere più efficacemente in un mercato globalizzato come quello attuale.

In questo contesto gioca un ruolo chiave nella strategia lo sviluppo di un design eco-sostenibile, in quanto permette di soddisfare una domanda sempre più attenta alla qualità ambientale dei prodotti.

La riduzione degli impatti ambientali legati alla produzione di mobili rappresenta un elemento di forte sensibilizzazione e promozione commerciale per le fasce di mercato più elevate. In questo modo si può intercettare quella fascia di consumatori più sensibili e consapevoli, che corrisponde alla popolazione tra i 25 e 40 anni nei mercati tradizionali quali Francia, Germania, USA, Nord Europa ed altri mercati maturi.

La produzione eco-sostenibile potrebbe rivelarsi valida anche nei mercati di sostituzione, è probabile infatti che i consumatori quando dovranno sostituire i propri mobili decidano di scegliere prodotti eco-sostenibili, decidendo di premiare anche i valori intangibili dei quali la filiera vendita del Legno-Arredo si fa promotrice.

Una produzione è definita eco-sostenibile quando prevede la realizzazione di un percorso di valutazione del ciclo di vita (Lyfe Cycle Assessment) per le aziende della filiera, con la valutazione e la quantificazione dei carichi energetici e ambientali e degli impatti ambientali potenzialmente associati all'intero ciclo di vita del prodotto, inteso dall'acquisizione delle materie prime alla dismissione.

8.2.Strategie commerciali e progetti di internazionalizzazione

Il settore del Legno-Arredo è sempre stato propenso all'esportazione e al presidio dei mercati esteri. Con la crisi è stato colpito fortemente e i mercati definiti nuovi, come la Russia e l'Est Europa, sono quelli che ne hanno sofferto maggiormente. Proprio sulla Russia nell'ultimo decennio si erano concentrati la maggior parte delle attenzioni delle imprese venete.

La ricerca della Fondazione Nord-Est ha mostrato che le imprese oggi confidano nei mercati di Brasile, India e Cina, tali mercati però sono di difficile accesso a causa della forte concorrenza locale, dei costi di trasporto e delle barriere tariffarie e doganali.

La Russia, pur essendo un mercato in crisi rispetto agli anni passati, rimane l'unico in cui le imprese venete riescono a raggiungere volumi rilevanti, ed è per tanto su questo che si devono concentrare maggiormente intraprendendo delle nuove azioni quali:

- sfruttare maggiormente le opportunità offerte dalle aree diverse da quelle di riferimento (Mosca e San Pietroburgo)
- sviluppare un "sistema" di filiera atto a presidiare il mercato più efficacemente

- diversificare i propri mercati di sbocco per evitare di dipendere da un unico paese

Il Metadistretto si è impegnato da un lato a promuovere programmi di aggregazione tra imprese per fornire gli strumenti necessari ad operare efficacemente sui mercati internazionali dei contracts e delle produzioni su commessa di grandi dimensioni, dall'altro a promuovere attività di ricerca e monitoraggio dei mercati esteri per potersi focalizzare consapevolmente su quelli più dinamici e con maggiori prospettive per il sistema Legno-Arredo veneto.

In quest'ottica si procederà alla realizzazione di studi di fattibilità per i mercati e per differenti stili di vita e arredo, alla realizzazione di uno studio di posizionamento dei prodotti della filiera veneta sui mercati , alla predisposizione di aree espositive e di manifestazione fieristiche per le imprese della filiera.

Conclusioni

Dagli anni cinquanta fino ad un decennio fa il principale fattore competitivo per le aziende venete del settore Legno-Arredo era il prezzo ed il sistema distrettuale era formato da aziende di fase e aziende finali che offrivano un prodotto di qualità, ad un prezzo di fascia media, che riuscivano ad commerciare con relativa facilità sia nel mercato nazionale sia nei mercati esteri. Negli anni successivi con l'internazionalizzazione dei mercati e la globalizzazione della produzione, l'industria mobiliara veneta ha dovuto misurarsi con una domanda molto varia, estremamente incerta, discontinua e con la concorrenza dei nuovi paesi emergenti che ha condotto ad una vera e propria crisi di settore. Per superare queste difficoltà le imprese venete sono state obbligate ad allontanarsi dalla piccola dimensione aziendale, che da sempre le ha caratterizzate, per dirigersi verso una dimensione maggiore, che permette loro di essere più competitive all'interno del mercato globale; hanno dovuto rivedere le proprie strategie di presidio della domanda e sfruttare tutte le competenze sviluppate nel corso degli anni per gestire la complessità e la varietà dei prodotti. A tal proposito sono state introdotte numerose innovazioni di processo come l'introduzione delle macchine a controllo numerico e la standardizzazione e la modularità dei prodotti

La sfavorevole congiuntura economica che si è presentata in seguito alla crisi del 2008, unitamente al passaggio ad una moneta unica, ha segnato negativamente il settore già in crisi, penalizzando ulteriormente le esportazioni, soprattutto nei mercati esteri e portando ad un progressiva ridimensionamento del numero degli addetti e delle imprese.

La filiera veneta del Legno-Arredo ha affrontato queste difficoltà da un lato riducendo i costi, mediante la delocalizzazione produttiva delle fasi con un più basso valore aggiunto e il contenimento dei costi occupazionali, dall'altro cercando di trovare nuove soluzioni per innovare i processi produttivi e i prodotti, focalizzandosi in particolar modo nello sviluppo di prodotti bio-compatibili, in modo da apportare un valore aggiunto ai loro prodotti, necessario per intercettare le fasce di mercato più esigenti e curando maggiormente le proprie strategie di posizionamento e di presidio dei mercati, in particolar modo quelli esteri.

Dall'analisi dei dati si può notare che le aziende che producono beni di una fascia più elevata e quelle che producono beni finali sono quelle che sono riuscite meglio a contrastare la crisi ed a rimanere competitive nel mercato.

Sempre allo scopo di ottenere una maggiore competitività nel mercato internazionale le aziende del settore Legno-Arredo veneto hanno istituito il Metadistretto Veneto del Legno-Arredo, un'associazione atta a promuovere progetti per lo sviluppo delle imprese per contrastare la progressiva riduzione della quota di mercato delle imprese italiane nei mercati e la concorrenza delle grandi catene di distribuzione che si stanno via via sempre più affermando, attraverso l'aggregazione di imprese per sfruttare le sinergie e l'organizzazione di manifestazioni fieristiche per sostenere il sistema manifatturiero veneto all'estero.

APPENDICE

2000						
COMUNI	Industria del legno e dei prodotti del legno	%	Fabb. di mobili	%	Totale	% TOT
CISON DI VALMARINO	9	6,38%	13	5,80%	22	6,03%
FARRA DI SOLIGO	24	17,02%	19	8,48%	43	11,78%
FOLLINA	7	4,96%	18	8,04%	25	6,85%
MIANE	6	4,26%	11	4,91%	17	4,66%
MORIAGO DELLA BATTAGLIA	7	4,96%	24	10,71%	31	8,49%
PIEVE DI SOLIGO	26	18,44%	54	24,11%	80	21,92%
REFRONTOLO	5	3,55%	6	2,68%	11	3,01%
SEGUSINO	5	3,55%	1	0,45%	6	1,64%
SERNAGLIA DELLA BATTAGLIA	28	19,86%	52	23,21%	80	21,92%
VALDOBBIADENE	19	13,48%	7	3,13%	26	7,12%
VIDOR	5	3,55%	19	8,48%	24	6,58%
TOT QUARTIER PIAVE	141	100,00%	224	100,00%	365	100,00%
TOT QUARTIER PIAVE %	38.63%		61.37%		100%	
CESSALTO	7	2,34%	9	2,39%	16	2,37%
CHIARANO	12	4,01%	1	0,27%	13	1,92%
CIMADOLMO	18	6,02%	6	1,59%	24	3,55%
CODOGNE'	10	3,34%	22	5,84%	32	4,73%
CORDIGNANO	11	3,68%	19	5,04%	30	4,44%
FONTANELLE	19	6,35%	15	3,98%	34	5,03%
GAIARINE	27	9,03%	65	17,24%	92	13,61%
GODEGA DI SANT'URBANO	15	5,02%	19	5,04%	34	5,03%
GORGIO AL MONTICANO	12	4,01%	18	4,77%	30	4,44%
MANSUE'	21	7,02%	23	6,10%	44	6,51%
MEDUNA DI LIVENZA	15	5,02%	13	3,45%	28	4,14%
MOTTA DI LIVENZA	52	17,39%	62	16,45%	114	16,86%
ODERZO	24	8,03%	31	8,22%	55	8,14%
ORMELLE	11	3,68%	20	5,31%	31	4,59%
ORSAGO	9	3,01%	13	3,45%	22	3,25%
PONTE DI PIAVE	9	3,01%	10	2,65%	19	2,81%
PORTOBUFFOLE'	4	1,34%	11	2,92%	15	2,22%
SALGAREDA	15	5,02%	5	1,33%	20	2,96%
SAN POLO DI PIAVE	8	2,68%	15	3,98%	23	3,40%
TOT LIVENZA	299	100,00%	377	100,00%	676	100,00%
TOT LIVENZA %	44,23%		55,77%			
TOT DISTRETTO	440		601		1.041	

Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

2001						
COMUNI	Industria del legno e dei prodotti del legno	%	Fabb. di mobili	%	Totale	
CISON DI VALMARINO	9	6,62%	13	5,99%	22	6,23%
FARRA DI SOLIGO	24	17,65%	17	7,83%	41	11,61%
FOLLINA	7	5,15%	20	9,22%	27	7,65%
MIANE	5	3,68%	12	5,53%	17	4,82%
MORIAGO DELLA BATTAGLIA	6	4,41%	21	9,68%	27	7,65%
PIEVE DI SOLIGO	25	18,38%	50	23,04%	75	21,25%
REFRONTOLO	6	4,41%	7	3,23%	13	3,68%
SEGUSINO	4	2,94%	1	0,46%	5	1,42%
SERNAGLIA DELLA BATTAGLIA	29	21,32%	49	22,58%	78	22,10%
VALDOBBIADENE	18	13,24%	7	3,23%	25	7,08%
VIDOR	3	2,21%	20	9,22%	23	6,52%
TOT QUARTIER PIAVE	136	100,00%	217	100,00%	353	100,00%
TOT QUARTIER PIAVE %	38.53%		61.47%			
CESSALTO	7	2,35%	9	2,41%	16	2,38%
CHIARANO	10	3,36%	1	0,27%	11	1,64%
CIMADOLMO	18	6,04%	6	1,60%	24	3,57%
CODOGNE'	10	3,36%	24	6,42%	34	5,06%
CORDIGNANO	10	3,36%	18	4,81%	28	4,17%
FONTANELLE	17	5,70%	15	4,01%	32	4,76%
GAIRINE	27	9,06%	65	17,38%	92	13,69%
GODEGA DI SANT'URBANO	14	4,70%	15	4,01%	29	4,32%
GORGIO AL MONTICANO	11	3,69%	22	5,88%	33	4,91%
MANSUE'	21	7,05%	22	5,88%	43	6,40%
MEDUNA DI LIVENZA	16	5,37%	13	3,48%	29	4,32%
MOTTA DI LIVENZA	54	18,12%	61	16,31%	115	17,11%
ODERZO	25	8,39%	29	7,75%	54	8,04%
ORMELLE	11	3,69%	20	5,35%	31	4,61%
ORSAGO	11	3,69%	13	3,48%	24	3,57%
PONTE DI PIAVE	9	3,02%	9	2,41%	18	2,68%
PORTOBUFFOLE'	4	1,34%	12	3,21%	16	2,38%
SALGAREDA	14	4,70%	5	1,34%	19	2,83%
SAN POLO DI PIAVE	9	3,02%	15	4,01%	24	3,57%
TOT LIVENZA	298	100,00%	374	100,00%	672	100,00%
TOT LIVENZA %	44,35%		55,65%			
TOT DISTRETTO	434		591		1.025	

Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

2002						
COMUNI	Industria del legno e dei prodotti del legno	%	Fabb. di mobili	%	Totale	
CISON DI VALMARINO	10	7,41%	12	5,58%	22	6,29%
FARRA DI SOLIGO	24	17,78%	17	7,91%	41	11,71%
FOLLINA	8	5,93%	20	9,30%	28	8,00%
MIANE	5	3,70%	11	5,12%	16	4,57%
MORIAGO DELLA BATTAGLIA	5	3,70%	20	9,30%	25	7,14%
PIEVE DI SOLIGO	26	19,26%	51	23,72%	77	22,00%
REFRONTOLO	6	4,44%	6	2,79%	12	3,43%
SEGUSINO	4	2,96%	1	0,47%	5	1,43%
SERNAGLIA DELLA BATTAGLIA	28	20,74%	50	23,26%	78	22,29%
VALDOBBIADENE	16	11,85%	6	2,79%	22	6,29%
VIDOR	3	2,22%	21	9,77%	24	6,86%
TOT QUARTIER PIAVE	135	100,00%	215	100,00%	350	100,00%
TOT QUARTIER PIAVE %	38,57%		61,43%			
CESSALTO	7	2,36%	9	2,47%	16	2,42%
CHIARANO	10	3,37%	1	0,27%	11	1,66%
CIMADOLMO	17	5,72%	7	1,92%	24	3,63%
CODOGNE'	10	3,37%	21	5,75%	31	4,68%
CORDIGNANO	9	3,03%	18	4,93%	27	4,08%
FONTANELLE	16	5,39%	14	3,84%	30	4,53%
GAIARINE	28	9,43%	64	17,53%	92	13,90%
GODEGA DI SANT'URBANO	14	4,71%	15	4,11%	29	4,38%
GORGIO AL MONTICANO	11	3,70%	22	6,03%	33	4,98%
MANSUE'	21	7,07%	22	6,03%	43	6,50%
MEDUNA DI LIVENZA	19	6,40%	11	3,01%	30	4,53%
MOTTA DI LIVENZA	53	17,85%	63	17,26%	116	17,52%
ODERZO	22	7,41%	27	7,40%	49	7,40%
ORMELLE	12	4,04%	20	5,48%	32	4,83%
ORSAGO	10	3,37%	13	3,56%	23	3,47%
PONTE DI PIAVE	10	3,37%	8	2,19%	18	2,72%
PORTOBUFFOLE'	4	1,35%	12	3,29%	16	2,42%
SALGAREDA	13	4,38%	5	1,37%	18	2,72%
SAN POLO DI PIAVE	11	3,70%	13	3,56%	24	3,63%
TOT LIVENZA	297	100,00%	365	100,00%	662	100,00%
TOT LIVENZA %	44,86%		55,14%			
TOT DISTRETTO	432		580		1012	

Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

2003						
COMUNI	Industria del legno e dei prodotti del legno	%	Fabb. di mobili	%	Totale	
CISON DI VALMARINO	11	8,15%	12	5,50%	23	6,52%
FARRA DI SOLIGO	24	17,78%	18	8,26%	42	11,90%
FOLLINA	7	5,19%	19	8,72%	26	7,37%
MIANE	5	3,70%	12	5,50%	17	4,82%
MORIAGO DELLA BATTAGLIA	5	3,70%	22	10,09%	27	7,65%
PIEVE DI SOLIGO	27	20,00%	51	23,39%	78	22,10%
REFRONTOLO	7	5,19%	6	2,75%	13	3,68%
SEGUSINO	4	2,96%	1	0,46%	5	1,42%
SERNAGLIA DELLA BATTAGLIA	26	19,26%	50	22,94%	76	21,53%
VALDOBBIADENE	16	11,85%	5	2,29%	21	5,95%
VIDOR	3	2,22%	22	10,09%	25	7,08%
TOT QUARTIER PIAVE	135	100,00%	218	100,00%	353	100,00%
TOT QUARTIER PIAVE %	38,24%		61,76%			
CESSALTO	7	2,37%	8	2,29%	15	2,33%
CHIARANO	10	3,39%	1	0,29%	11	1,71%
CIMADOLMO	17	5,76%	6	1,72%	23	3,57%
CODOGNE'	11	3,73%	19	5,44%	30	4,66%
CORDIGNANO	9	3,05%	16	4,58%	25	3,88%
FONTANELLE	16	5,42%	14	4,01%	30	4,66%
GAJARINE	25	8,47%	58	16,62%	83	12,89%
GODEGA DI SANT'URBANO	14	4,75%	16	4,58%	30	4,66%
GORGIO AL MONTICANO	12	4,07%	21	6,02%	33	5,12%
MANSUE'	20	6,78%	20	5,73%	40	6,21%
MEDUNA DI LIVENZA	19	6,44%	11	3,15%	30	4,66%
MOTTA DI LIVENZA	54	18,31%	60	17,19%	114	17,70%
ODERZO	21	7,12%	29	8,31%	50	7,76%
ORMELLE	12	4,07%	17	4,87%	29	4,50%
ORSAGO	9	3,05%	12	3,44%	21	3,26%
PONTE DI PIAVE	10	3,39%	8	2,29%	18	2,80%
PORTOBUFFOLE'	4	1,36%	13	3,72%	17	2,64%
SALGAREDA	14	4,75%	5	1,43%	19	2,95%
SAN POLO DI PIAVE	11	3,73%	15	4,30%	26	4,04%
TOT LIVENZA	295	100,00%	349	100,00%	644	100,00%
TOT LIVENZA %	45,81%		54,19%			
TOT DISTRETTO	430		567		997	

Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

2004						
COMUNI	Industria del legno e dei prodotti del legno	%	Fabb. di mobili	%	Totale	
CISON DI VALMARINO	8	6,20%	11	5,07%	19	5,49%
FARRA DI SOLIGO	24	18,60%	14	6,45%	38	10,98%
FOLLINA	7	5,43%	22	10,14%	29	8,38%
MIANE	4	3,10%	12	5,53%	16	4,62%
MORIAGO DELLA BATTAGLIA	5	3,88%	24	11,06%	29	8,38%
PIEVE DI SOLIGO	28	21,71%	50	23,04%	78	22,54%
REFRONTOLO	6	4,65%	6	2,76%	12	3,47%
SEGUSINO	4	3,10%	1	0,46%	5	1,45%
SERNAGLIA DELLA BATTAGLIA	23	17,83%	52	23,96%	75	21,68%
VALDOBBIADENE	17	13,18%	5	2,30%	22	6,36%
VIDOR	3	2,33%	20	9,22%	23	6,65%
TOT QUARTIER PIAVE	129	100,00%	217	100,00%	346	100,00%
TOT QUARTIER PIAVE %	37,28%		62,72%			
CESSALTO	5	1,97%	10	2,68%	15	2,39%
CHIARANO	7	2,76%	3	0,80%	10	1,59%
CIMADOLMO	16	6,30%	7	1,88%	23	3,67%
CODOGNE'	10	3,94%	20	5,36%	30	4,78%
CORDIGNANO	8	3,15%	17	4,56%	25	3,99%
FONTANELLE	13	5,12%	17	4,56%	30	4,78%
GAIARINE	19	7,48%	65	17,43%	84	13,40%
GODEGA DI SANT'URBANO	13	5,12%	17	4,56%	30	4,78%
GORGIO AL MONTICANO	10	3,94%	24	6,43%	34	5,42%
MANSUE'	19	7,48%	18	4,83%	37	5,90%
MEDUNA DI LIVENZA	14	5,51%	14	3,75%	28	4,47%
MOTTA DI LIVENZA	44	17,32%	60	16,09%	104	16,59%
ODERZO	21	8,27%	30	8,04%	51	8,13%
ORMELLE	12	4,72%	15	4,02%	27	4,31%
ORSAGO	5	1,97%	15	4,02%	20	3,19%
PONTE DI PIAVE	12	4,72%	9	2,41%	21	3,35%
PORTOBUFFOLE'	4	1,57%	12	3,22%	16	2,55%
SALGAREDA	12	4,72%	4	1,07%	16	2,55%
SAN POLO DI PIAVE	10	3,94%	16	4,29%	26	4,15%
TOT LIVENZA	254	100,00%	373	100,00%	627	100,00%
TOT LIVENZA %	40,51%		59,49%			
TOT DISTRETTO	383		590		973	

Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

2005						
COMUNI	Industria del legno e dei prodotti del legno	%	Fabb. di mobili	%	Totale	
CISON DI VALMARINO	6	5,04%	11	5,21%	17	5,15%
FARRA DI SOLIGO	21	17,65%	16	7,58%	37	11,21%
FOLLINA	8	6,72%	18	8,53%	26	7,88%
MIANE	3	2,52%	12	5,69%	15	4,55%
MORIAGO DELLA BATTAGLIA	4	3,36%	23	10,90%	27	8,18%
PIEVE DI SOLIGO	28	23,53%	46	21,80%	74	22,42%
REFRONTOLO	7	5,88%	5	2,37%	12	3,64%
SEGUSINO	3	2,52%	1	0,47%	4	1,21%
SERNAGLIA DELLA BATTAGLIA	22	18,49%	56	26,54%	78	23,64%
VALDOBBIADENE	15	12,61%	5	2,37%	20	6,06%
VIDOR	2	1,68%	18	8,53%	20	6,06%
TOT QUARTIER PIAVE	119	100,00%	211	100,00%	330	100,00%
TOT QUARTIER PIAVE %	36,06%		63,94%			
CESSALTO	5	2,05%	10	2,65%	15	2,42%
CHIARANO	6	2,46%	4	1,06%	10	1,61%
CIMADOLMO	15	6,15%	7	1,86%	22	3,54%
CODOGNE'	9	3,69%	19	5,04%	28	4,51%
CORDIGNANO	10	4,10%	17	4,51%	27	4,35%
FONTANELLE	11	4,51%	17	4,51%	28	4,51%
GAJARINE	19	7,79%	61	16,18%	80	12,88%
GODEGA DI SANT'URBANO	12	4,92%	19	5,04%	31	4,99%
GORGIO AL MONTICANO	11	4,51%	25	6,63%	36	5,80%
MANSUE'	14	5,74%	21	5,57%	35	5,64%
MEDUNA DI LIVENZA	15	6,15%	13	3,45%	28	4,51%
MOTTA DI LIVENZA	42	17,21%	63	16,71%	105	16,91%
ODERZO	19	7,79%	29	7,69%	48	7,73%
ORMELLE	11	4,51%	15	3,98%	26	4,19%
ORSAGO	6	2,46%	13	3,45%	19	3,06%
PONTE DI PIAVE	12	4,92%	9	2,39%	21	3,38%
PORTOBUFFOLE'	4	1,64%	12	3,18%	16	2,58%
SALGAREDA	12	4,92%	5	1,33%	17	2,74%
SAN POLO DI PIAVE	11	4,51%	18	4,77%	29	4,67%
TOT LIVENZA	244	100,00%	377	100,00%	621	100,00%
TOT LIVENZA %	39,29%		60,71%			
TOT DISTRETTO	363		588		951	

Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

2006						
COMUNI	Industria del legno e dei prodotti del legno	%	Fabb. di mobili	%	Totale	% TOT
CISON DI VALMARINO	5	4,17%	11	5,37%	16	4,92%
FARRA DI SOLIGO	25	20,83%	16	7,80%	41	12,62%
FOLLINA	9	7,50%	18	8,78%	27	8,31%
MIANE	4	3,33%	11	5,37%	15	4,62%
MORIAGO DELLA BATTAGLIA	4	3,33%	25	12,20%	29	8,92%
PIEVE DI SOLIGO	25	20,83%	46	22,44%	71	21,85%
REFRONTOLO	7	5,83%	4	1,95%	11	3,38%
SEGUSINO	2	1,67%	1	0,49%	3	0,92%
SERNAGLIA DELLA BATTAGLIA	24	20,00%	51	24,88%	75	23,08%
VALDOBBIADENE	13	10,83%	5	2,44%	18	5,54%
VIDOR	2	1,67%	17	8,29%	19	5,85%
TOT QUARTIER PIAVE	120	100,00%	205	100,00%	325	100,00%
TOT QUARTIER PIAVE %	36,92%		63,08%			
CESSALTO	5	2,14%	10	2,72%	15	2,50%
CHIARANO	7	2,99%	3	0,82%	10	1,66%
CIMADOLMO	16	6,84%	6	1,63%	22	3,66%
CODOGNE'	8	3,42%	19	5,18%	27	4,49%
CORDIGNANO	10	4,27%	16	4,36%	26	4,33%
FONTANELLE	10	4,27%	20	5,45%	30	4,99%
GAIARINE	19	8,12%	59	16,08%	78	12,98%
GODEGA DI SANT'URBANO	12	5,13%	20	5,45%	32	5,32%
GORGIO AL MONTICANO	13	5,56%	23	6,27%	36	5,99%
MANSUE'	14	5,98%	20	5,45%	34	5,66%
MEDUNA DI LIVENZA	14	5,98%	13	3,54%	27	4,49%
MOTTA DI LIVENZA	42	17,95%	65	17,71%	107	17,80%
ODERZO	16	6,84%	30	8,17%	46	7,65%
ORMELLE	9	3,85%	14	3,81%	23	3,83%
ORSAGO	5	2,14%	11	3,00%	16	2,66%
PONTE DI PIAVE	10	4,27%	9	2,45%	19	3,16%
PORTOBUFFOLE'	4	1,71%	9	2,45%	13	2,16%
SALGAREDA	10	4,27%	5	1,36%	15	2,50%
SAN POLO DI PIAVE	10	4,27%	15	4,09%	25	4,16%
TOT LIVENZA	234	100,00%	367	100,00%	601	100,00%
TOT LIVENZA %	38,94%		61,06%			
TOT DISTRETTO	354		572		926	

Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

2007						
COMUNI	Industria del legno e dei prodotti del legno	%	Fabb. di mobili	%	Totale	
CISON DI VALMARINO	4	3,33%	13	6,02%	17	5,06%
FARRA DI SOLIGO	27	22,50%	18	8,33%	45	13,39%
FOLLINA	8	6,67%	20	9,26%	28	8,33%
MIANE	5	4,17%	12	5,56%	17	5,06%
MORIAGO DELLA BATTAGLIA	4	3,33%	26	12,04%	30	8,93%
PIEVE DI SOLIGO	27	22,50%	46	21,30%	73	21,73%
REFRONTOLO	5	4,17%	7	3,24%	12	3,57%
SEGUSINO	2	1,67%	1	0,46%	3	0,89%
SERNAGLIA DELLA BATTAGLIA	23	19,17%	51	23,61%	74	22,02%
VALDOBBIADENE	13	10,83%	5	2,31%	18	5,36%
VIDOR	2	1,67%	17	7,87%	19	5,65%
TOT QUARTIER PIAVE	120	100,00%	216	100,00%	336	100,00%
TOT QUARTIER PIAVE %	35,71%		64,29%			
CESSALTO	6	2,45%	11	3,03%	17	2,80%
CHIARANO	8	3,27%	3	0,83%	11	1,81%
CIMADOLMO	14	5,71%	7	1,93%	21	3,45%
CODOGNE'	10	4,08%	19	5,23%	29	4,77%
CORDIGNANO	11	4,49%	16	4,41%	27	4,44%
FONTANELLE	10	4,08%	20	5,51%	30	4,93%
GAJARINE	23	9,39%	62	17,08%	85	13,98%
GODEGA DI SANT'URBANO	12	4,90%	21	5,79%	33	5,43%
GORGIO AL MONTICANO	13	5,31%	21	5,79%	34	5,59%
MANSUE'	15	6,12%	20	5,51%	35	5,76%
MEDUNA DI LIVENZA	16	6,53%	14	3,86%	30	4,93%
MOTTA DI LIVENZA	41	16,73%	63	17,36%	104	17,11%
ODERZO	16	6,53%	25	6,89%	41	6,74%
ORMELLE	8	3,27%	15	4,13%	23	3,78%
ORSAGO	6	2,45%	11	3,03%	17	2,80%
PONTE DI PIAVE	11	4,49%	7	1,93%	18	2,96%
PORTOBUFFOLE'	4	1,63%	8	2,20%	12	1,97%
SALGAREDA	11	4,49%	5	1,38%	16	2,63%
SAN POLO DI PIAVE	10	4,08%	15	4,13%	25	4,11%
TOT LIVENZA	245	100,00%	363	100,00%	608	100,00%
TOT LIVENZA %	40,30%		59,70%			
TOT DISTRETTO	365		579		944	

Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

2008						
COMUNI	Industria del legno e dei prodotti del legno	%	Fabb. di mobili	%	Totale	
CISON DI VALMARINO	7	5,88%	13	5,96%	20	5,93%
FARRA DI SOLIGO	29	24,37%	20	9,17%	49	14,54%
FOLLINA	8	6,72%	20	9,17%	28	8,31%
MIANE	5	4,20%	11	5,05%	16	4,75%
MORIAGO DELLA BATTAGLIA	3	2,52%	26	11,93%	29	8,61%
PIEVE DI SOLIGO	25	21,01%	50	22,94%	75	22,26%
REFRONTOLO	5	4,20%	8	3,67%	13	3,86%
SEGUSINO	2	1,68%	1	0,46%	3	0,89%
SERNAGLIA DELLA BATTAGLIA	22	18,49%	48	22,02%	70	20,77%
VALDOBBIADENE	11	9,24%	5	2,29%	16	4,75%
VIDOR	2	1,68%	16	7,34%	18	5,34%
TOT QUARTIER PIAVE	119	100,00%	218	100,00%	337	100,00%
TOT QUARTIER PIAVE %	35,31%		64,69%			
CESSALTO	5	2,10%	12	3,28%	17	2,81%
CHIARANO	7	2,94%	3	0,82%	10	1,66%
CIMADOLMO	15	6,30%	8	2,19%	23	3,81%
CODOGNE'	8	3,36%	17	4,64%	25	4,14%
CORDIGNANO	10	4,20%	14	3,83%	24	3,97%
FONTANELLE	10	4,20%	19	5,19%	29	4,80%
GAIARINE	22	9,24%	61	16,67%	83	13,74%
GODEGA DI SANT'URBANO	11	4,62%	21	5,74%	32	5,30%
GORGIO AL MONTICANO	13	5,46%	21	5,74%	34	5,63%
MANSUE'	13	5,46%	22	6,01%	35	5,79%
MEDUNA DI LIVENZA	17	7,14%	13	3,55%	30	4,97%
MOTTA DI LIVENZA	40	16,81%	70	19,13%	110	18,21%
ODERZO	19	7,98%	24	6,56%	43	7,12%
ORMELLE	8	3,36%	14	3,83%	22	3,64%
ORSAGO	5	2,10%	12	3,28%	17	2,81%
PONTE DI PIAVE	11	4,62%	6	1,64%	17	2,81%
PORTOBUFFOLE'	5	2,10%	9	2,46%	14	2,32%
SALGAREDA	9	3,78%	4	1,09%	13	2,15%
SAN POLO DI PIAVE	10	4,20%	16	4,37%	26	4,30%
TOT LIVENZA	238	100,00%	366	100,00%	604	100,00%
TOT LIVENZA %	39,40%		60,60%			
TOT DISTRETTO	357		584		941	

Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

2009

COMUNI	Industria del legno e dei prodotti del legno	%	Fabb. di mobili	%	Totale	
CISON DI VALMARINO	6	5,17%	13	6,28%	19	5,88%
FARRA DI SOLIGO	27	23,28%	20	9,66%	47	14,55%
FOLLINA	8	6,90%	19	9,18%	27	8,36%
MIANE	5	4,31%	11	5,31%	16	4,95%
MORIAGO DELLA BATTAGLIA	3	2,59%	26	12,56%	29	8,98%
PIEVE DI SOLIGO	24	20,69%	45	21,74%	69	21,36%
REFRONTOLO	5	4,31%	6	2,90%	11	3,41%
SEGUSINO	2	1,72%	1	0,48%	3	0,93%
SERNAGLIA DELLA BATTAGLIA	20	17,24%	46	22,22%	66	20,43%
VALDOBBIADENE	14	12,07%	5	2,42%	19	5,88%
VIDOR	2	1,72%	15	7,25%	17	5,26%
TOT QUARTIER PIAVE	116	100,00%	207	100,00%	323	100,00%
TOT QUARTIER PIAVE %	35,91%		64,09%			
CESSALTO	5	2,27%	13	3,72%	18	3,16%
CHIARANO	7	3,18%	4	1,15%	11	1,93%
CIMADOLMO	13	5,91%	8	2,29%	21	3,69%
CODOGNE'	6	2,73%	16	4,58%	22	3,87%
CORDIGNANO	10	4,55%	11	3,15%	21	3,69%
FONTANELLE	11	5,00%	19	5,44%	30	5,27%
GAIARINE	21	9,55%	56	16,05%	77	13,53%
GODEGA DI SANT'URBANO	11	5,00%	21	6,02%	32	5,62%
GORGIO AL MONTICANO	12	5,45%	21	6,02%	33	5,80%
MANSUE'	13	5,91%	22	6,30%	35	6,15%
MEDUNA DI LIVENZA	13	5,91%	12	3,44%	25	4,39%
MOTTA DI LIVENZA	35	15,91%	65	18,62%	100	17,57%
ODERZO	18	8,18%	27	7,74%	45	7,91%
ORMELLE	7	3,18%	11	3,15%	18	3,16%
ORSAGO	4	1,82%	10	2,87%	14	2,46%
PONTE DI PIAVE	11	5,00%	7	2,01%	18	3,16%
PORTOBUFFOLE'	5	2,27%	6	1,72%	11	1,93%
SALGAREDA	8	3,64%	4	1,15%	12	2,11%
SAN POLO DI PIAVE	10	4,55%	16	4,58%	26	4,57%
TOT LIVENZA	220	100,00%	349	100,00%	569	100,00%
TOT LIVENZA %	38,66%		61,34%			
TOT DISTRETTO	336		556		892	

Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

2010						
COMUNI	Industria del legno e dei prodotti del legno	%	Fabb. di mobili	%	Totale	
CISON DI VALMARINO	5	4,50%	15	7,28%	20	6,31%
FARRA DI SOLIGO	28	25,23%	20	9,71%	48	15,14%
FOLLINA	7	6,31%	19	9,22%	26	8,20%
MIANE	4	3,60%	10	4,85%	14	4,42%
MORIAGO DELLA BATTAGLIA	3	2,70%	24	11,65%	27	8,52%
PIEVE DI SOLIGO	24	21,62%	45	21,84%	69	21,77%
REFRONTOLO	5	4,50%	6	2,91%	11	3,47%
SEGUSINO	2	1,80%	1	0,49%	3	0,95%
SERNAGLIA DELLA BATTAGLIA	19	17,12%	44	21,36%	63	19,87%
VALDOBBIADENE	12	10,81%	5	2,43%	17	5,36%
VIDOR	2	1,80%	17	8,25%	19	5,99%
TOT QUARTIER PIAVE	111	100,00%	206	100,00%	317	100,00%
TOT QUARTIER PIAVE %	35,02%		64,98%			
CESSALTO	5	2,27%	13	3,81%	18	3,21%
CHIARANO	7	3,18%	3	0,88%	10	1,78%
CIMADOLMO	13	5,91%	7	2,05%	20	3,57%
CODOGNE'	6	2,73%	15	4,40%	21	3,74%
CORDIGNANO	11	5,00%	13	3,81%	24	4,28%
FONTANELLE	12	5,45%	16	4,69%	28	4,99%
GAIARINE	19	8,64%	54	15,84%	73	13,01%
GODEGA DI SANT'URBANO	12	5,45%	20	5,87%	32	5,70%
GORGIO AL MONTICANO	12	5,45%	22	6,45%	34	6,06%
MANSUE'	12	5,45%	22	6,45%	34	6,06%
MEDUNA DI LIVENZA	12	5,45%	13	3,81%	25	4,46%
MOTTA DI LIVENZA	36	16,36%	63	18,48%	99	17,65%
ODERZO	17	7,73%	26	7,62%	43	7,66%
ORMELLE	6	2,73%	11	3,23%	17	3,03%
ORSAGO	5	2,27%	11	3,23%	16	2,85%
PONTE DI PIAVE	11	5,00%	7	2,05%	18	3,21%
PORTOBUFFOLE'	5	2,27%	6	1,76%	11	1,96%
SALGAREDA	7	3,18%	3	0,88%	10	1,78%
SAN POLO DI PIAVE	12	5,45%	16	4,69%	28	4,99%
TOT LIVENZA	220	100,00%	341	100,00%	561	100,00%
TOT LIVENZA %	39,22%		60,78%			
TOT DISTRETTO	331		547		878	

Fonte: Camera di Commercio di Treviso elaborazione dell'autore

BIBLIOGRAFIA:

Baldin F. (2008), “ Due distretti del mobile: il Livenza attraverso la base dati Aida e Pesaro e Urbino”, *Economia e società regionale*.

Camera di Commercio di Treviso (2000), *Il posizionamento competitivo del sistema Legno-Arredo dell’Opitergino-Mottense, Sacile e del Quartier del Piave*, www.trevisosystem-online.com

Camera di Commercio di Treviso (2011), “Il commercio estero in provincia di Treviso nei primi 9 mesi del 2010”, *L’Economia della Marca Trevigiana*, n° 1 gennaio-febbraio.

Dalla Libera E. , Soli V. (2000), *Il distretto del mobile-arredamento della Sinistra Piave*, ww.monitorsettori.it

FederlegnoArredo (2010), *Patto di sviluppo per il Metadistretto Veneto del Legno-Arredo 2010-2013*, www.federlegnoarredo.it

Feltrin P. e G. Tattara (2010) (a cura di), *Crescere per competere le piccole medie imprese in un mondo globale*, Bruno Mondadori, Milano.

Fondazione Nord-Est (2009), *Progetto “Il sogno-Costruire e arredare la propria casa”*, www.fondazione Nordest.net

Grandinetti R. (2002), “Indagine sui distretti del Livenza e del Quartier del Piave”, *Economia e società regionale*.

Lorenzini F. , Sforzi F. (2002) I distretti industriali, cap. 1 di *L’esperienza italiana dei distretti industriali*, IPI, Roma.

Osservatorio nazionale distretti italiani (2009), *Il distretto del Livenza*, www.osservatoriodistretti.org

Osservatorio nazionale distretti italiani (2009), *Il Metadistretto Veneto del Legno-Arredo*, www.osservatoriodistretti.org

Osservatorio nazionale distretti italiani (2011), *Il Rapporto del Osservatorio distretti 2011*, www.osservatoriodistretti.org

Tattara G. (2010) *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, Franco Angeli, Milano.

Tattara G. , G. Corò e M. Volpe (2006) (a cura di) , *Andarsene per continuare a crescere*, Carrocci Editore, Roma.

Vorrei innanzitutto ringraziare il Professor Adriano Birolo per la sua disponibilità e il tempo che mi ha dedicato.

Dedico questo lavoro ai miei genitori e a mio fratello che mi hanno supportato e sostenuto con affetto in tutti questi anni.

Un ringraziamento speciale a Valentino, che ha condiviso e soprattutto mi ha aiutato con pazienza a portare a termine questo percorso.